稻盛和夫经营哲学经典套系

共5册



VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

稻盛和夫经营哲学经典套系（共5册）

（日）稻盛和夫　著

套装书纸版由机械工业出版社出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

稻盛和夫谈经营：创造高收益与商业拓展
稻盛和夫谈经营：人才培养与企业传承
利他的经营哲学
赌在技术开发上
企业成长战略

HZ BOOKS 华章经管

稻盛和夫谈经营

创造高收益与商业拓展

[日] 稻盛和夫 著
叶瑜 译

/日本经营之圣/

稻盛和夫



机械工业出版社
China Machine Press

稻盛和夫谈经营：创造高收益与商业拓展

（日）稻盛和夫　著

叶瑜　译

ISBN：978-7-111-57212-1

本书纸版由机械工业出版社于2017年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

推荐序　致良知之天理于事事物物
前言
有关本书的编辑
经营问答一　长期计划的可行性
　　长期计划的陷阱
　　擒贼搓绳式经营
　　像尺蠖虫一样一步一步前进
　　慎重且仔细地制订计划才是真正的冒险家
　　比起长期计划，更重要的是“持续”
经营问答二　企业如何加强采购，改变低收益的现状
　　回归到思考问题的原点
　　一切都从“首先得想”开始
　　采购方法无限多
　　赚钱在采购
经营问答三　应该如何定价，摆脱收益的恶化
　　定价并不取决于材料成本，而是取决于客户认可的价值
　　以客户愿意购买的最高价格销售
　　“价值”是指客户认同的东西
经营问答四　如何摆脱贴牌加工这种不利的地位
　　把贴牌加工做彻底，从中透彻思考生存之道
　　把相同的产品卖到其他企业，以达到稳定经营的目的
　　经历严格的考验才有今天的京瓷
　　彻底削减成本，当好贴牌加工角色
　　在自己的技术、优势、特长的延长线上开拓新事业
　　再结晶宝石和第二电电
经营问答五　如何扩大市场份额
　　彻底把自己当作佣人、跑腿的人
　　以“坚忍”破除畏难意识
　　客户的需求，您就应该去做
　　对员工满怀感谢和关爱
　　进行“顾问式销售”
　　追求扩大目前业务的市场份额
经营问答六　排行第二的厂商的销售策略
　　销售除了腿脚勤快别无他法
　　经营的骨子里需要隐藏着斗争心

经营问答七　导入阿米巴经营后，如何产生成果
把有经营神经的人提拔进经营层
向工匠讲述工作和人生的意义
经营问答八　如何重振公司，使其不再持续亏损
思考自己公司的优势
不容乐观的社会结构变化及建筑行业的前景
经营者要有预见性
应该走还是留，伴随着这个决断的是意义和使命
经营问答九　客户信誉不稳定，应该如何回收债务
明确客户的支付条件的限度
销售负有收款的责任
向对方解释为何必须收款
“监控”对方的公司
察觉破产迹象后应该采取的行动
经营问答十　为了企业生存，是否应该进入其他行业
以“付出不亚于任何人的努力”多方位、多元化地开展事业
彻底发挥特长，决不隔空飞子
只要具备领导力，就能从事其他工作
创办承包型风险企业
经营问答十一　进军海外及拓展新事业的方法
拥有独特的技术是在国外生产的第一道关口
是否有能力出色的优秀人才派驻国外
让精通语言的人辅佐
使京瓷走向全球的“愚人战术”
没有受尊重的领导者，就没有主动的员工
新事业要靠一技之长决一高下
仅带着哲学来到第二电电
经营问答十二　接受并购整合邀请的判断基准是什么
为了在激流中脱颖而出，合并是正确的选择
正确估算双方公司的价值
确认延续在盛和塾所学的员工教育
明确拿到出任二把手的承诺
通过您的说明，填补薪资水平的差距
经营问答十三　合并后的组织运营等问题
在“对等精神”中苦苦挣扎的日式合并
问题在于没有达成共识
双方领导人要面对面把话讲清楚

明确好合并后的形态再合并
经营问答十四　为了设备投资筹集资金，是否考虑上市
在自己公司内研究如何改良机器
只要努力钻研，足以战胜拥有先进技术的其他公司
自己培养技术人员，日日钻研创新，提升机器设备的性能
高收益是一切的基础
发掘工厂内隐藏的利润
牢牢盯住渠道费用、销售费用

推荐序　致良知之天理于事事物物

在盛和塾里，稻盛先生指导塾生企业家有三种形式。

第一种形式是稻盛先生发表主题讲演，比如在每年举办的“盛和塾世界大会”（过去叫“盛和塾全国大会”）上，在每年的盛和塾塾长忘年例会上，在新的盛和塾开塾仪式上，稻盛都要发表一个多小时的讲演。这种不同内容的讲演已超过130次。稻盛的讲演每次都堪称经典。

第二种形式是稻盛先生对“塾生体验发表”进行点评。每年的“世界大会”上，稻盛要对8名塾生的发表进行点评。每月的塾长例会上，稻盛要对两名塾生的发表进行点评。近年来，在中国召开的“稻盛经营哲学报告会”上，稻盛每次对六七名塾生的发表进行点评。这样的点评的次数，加起来在500次以上。稻盛的点评有长有短，但无不切中要害，让人点头称是。

第三种形式就是经营问答。有专门的经营问答会，也有在恳亲会等场合随时随地的问答，这样的问答也在200次以上。

2015年7月初，我们中国盛和塾50名企业家专程赶往日本，与稻盛先生展开了面对面的经营问答，我们提出的问题，有些是中国企业特有的难题，提问者做了精心准备，提问的内容稻盛事先一概不知，整整一个半小时，稻盛的回答紧扣问题的本质，实实在在而又充满哲理。稻盛已经83岁高龄，最近腰痛，身体欠佳，一个半小时紧张的问答，稻盛全身心投入。接着开恳亲酒会，拍照握手问候，应接不暇，又是一个半小时，老人家已经疲惫不堪，送他时，稻盛才说了一句：“这是苦修苦行啊！”

把与塾生间的经营问答活动看作“修行”，全然不顾年事已高，全力以赴，全神贯注。稻盛再次以他自我牺牲的实际行动，诠释了稻盛利他哲学的精髓。听闻7月下旬稻盛因操劳过度，突发较为严重的“带状疱疹”，住院治疗，塾生们心疼不已。

现在这本《稻盛和夫谈经营》由日本盛和塾事务局编制，目的是让盛和塾的企业家们从实例中更好地领悟哲学，从而促进自己更好地实践稻盛经营哲学。

阅读这本书，让我惊奇的是，对大大小小、各行各业、五花八门，几乎是经营者可能遭遇的所有的经营问题，稻盛都能即刻予以回答，而且一针见血，针针见血，深刻透彻。令提问者和听众们佩服得五体投地。

我在阅读稻盛的经营问答时，常常禁不住拍案叫绝。稻盛先生的这种指导百行百业、出神入化的本领究竟是从哪里来的呢？

稻盛的青少年时代充满了挫折，13岁时患肺结核，在死亡的威胁面前，小小年纪，稻盛就贪婪地阅读起《生命的实相》这本充满宗教哲理的书籍，并开始培养自己“从善意出发思考问题的习惯”。

大学毕业，在松风工业打工时，由于排除了杂念，意识高度集中，稻盛发明了陶瓷新材料，开发成功了畅销的新产品。在这个过程中，他领悟出了“心纯见真”的哲学。

创立京瓷后，在如何才能避免决策错误的焦虑中，稻盛悟出了判断事物的基准——“作为人，何谓正确”。这就是所谓稻盛经营哲学的“原点”。

在处理11名高中毕业生的辞职事件中，稻盛又悟出了经营的真谛，或者说经营企业真正的目的：“在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。”稻盛称之为“哲学的根干”。

在组织变大、管理出现混乱时，稻盛从孙悟空拔毛吹出分身的故事中悟出了“阿米巴经营”，把组织划分成小小的独立核算的单位，称为阿米巴。让全体员工参与经营，发挥出众人的力量和智慧。稻盛把阿米巴称为“员工实践哲学的道场”。

同时，京瓷的产品从陶瓷零件，发展到半导体电子零部件、切削工具、人工骨、再结晶宝石、汽车零部件、太阳能发电基板等。在这个过程中，京瓷又收购合并了某计算器厂、通信机器厂、复印机厂、光学材料厂、有机化工材料厂，乃至美国一万余人的大型电子零部件企业。京瓷的产品也发展到彩色复印机、手机等整机领域。在这个过程中稻盛积累了丰富的经营经验。

稻盛先生在拼命工作的同时拼命思考，他把自己丰富的经营经验加

以提炼，上升到了哲学的高度，成为经营企业、度过人生的普遍正确的原理原则。依靠"京瓷哲学"，京瓷克服了20世纪70年代的石油危机，80年代的日元升值危机，90年代的泡沫经济危机，21世纪初的IT危机，以及后来的遍及全球的金融危机，获得了快速而持续的发展。

同时，千千万万个企业在顺境和危机中盛衰荣枯，也让稻盛从侧面学到了许多教训。

20世纪80年代中期，稻盛奋起参与国家规模的通信事业，创立第二电电（即后来的KDDI），把他的哲学发挥到了淋漓尽致的境地，并获得了卓越的成功。稻盛作为名副其实的企业家兼哲学家，可谓天下无双。

至于2010年78岁高龄的稻盛领导日航重建，仅花一年时间就让日航起死回生，跃居世界航空业利润及利润率第一，且遥遥领先，更让全世界惊叹不已。

日航戏剧般的成功，除了稻盛经营哲学和阿米巴经营之外，稻盛先生认为更重要的原因是获得了"天助"。稻盛无私忘我，拼着一把老骨头投身于日航的重建，这种行为顺应了天理，感动了上天，获得了天助，那是一股强大无比的力量。

我认为，稻盛先生"把'作为人，何谓正确'作为判断一切事物的基准"，自己带头并要求员工"把作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻到底"，这同王阳明"龙场大悟"所悟得的"致良知"完全是不谋而合。

500年前阳明先生的话，形容今天的稻盛先生最是贴切不过了。

"若鄙人所谓致知格物者，致吾心之良知于事事物物也。吾心之良知，即所谓天理也。致吾心良知之天理于事事物物，则事事物物皆得其理也。"

这一段话太妙了，这不但是稻盛经营京瓷、第二电电、日航的真实写照，而且也是稻盛解答形形色色的经营难题，使"事事物物皆得其理"的奥妙所在。

稻盛先生的经营经验丰富多彩，稻盛先生的经营哲学炉火纯青，通

达天理，一通百通。凡是现在的经营者碰到过的问题，他几乎都碰到过，或者都注意过、思考过。所以当塾生们向稻盛请教时，稻盛都会从良知天理，或者说从企业经营的原理原则出发，从自己的切身经验出发，做出令人信服的答复：“我当初也碰到过与你类似的问题，当时我是这么思考、这么解决的。希望你结合自身的情况，从中获取有益的启示。”稻盛的回答既有哲学的高度又很接地气，让塾生们很受用、很受益。

稻盛说，博览群书不如精读一书。我想，为了丰富知识，我们可以浏览群书，但作为经营者，我首先推荐精读稻盛先生的书，包括《活法》《干法》《阿米巴经营》，以及介绍实际经营案例的《稻盛和夫谈经营》。因为超越行业、能对各种经营问题做出如此精彩回答的人，全世界除稻盛之外别无他人。如果你在自己的经营或人生中有什么困惑的话，你也可以读一读这本书，相信你一定会获得有益的启迪。

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长曹岫云

2015年9月6日

前言

在当今严峻的经营环境中，经营者面临许多经营课题，如何解决这些问题，大家常常感到烦恼。为了解答这些问题，减少一点大家的困惑，从1992年起，我就在盛和塾里开始了“经营问答”。塾生们毫不隐瞒、毫无顾虑地提出他们在经营中遭遇的难题；我倾注心血，解答他们的疑惑。这样的经营问答已经进行了170次。

在经营问答中，塾生们提出的问题具有普遍性，是许多经营者共有的烦恼。这样的经营问答，如果按照经营中碰到的实际情况进行分类刊登的话，那么，当经营者在判断问题遇到困惑时，或许能够给予他们解决问题的启示。我开始有了这样的想法。

这次准备出版的《稻盛和夫谈经营》，选择有代表性的经营问答，将其内容系统地编辑成册。我相信，作为经营者，如果熟读并体会与自己抱有相同疑难的同伴间的经营问答，就可以找出解决自身所抱问题的线索。

一直以来，我不断给大家阐述一个观点：为了指引企业不断发展，必须依据“作为人，何谓正确”这一普遍性的经营哲学，来开展企业经营活动。我所倡导的经营哲学，并不是只要在头脑里理解就行的东西，必须通过具体实践才能发挥出它真正的价值。

在经营问答中，针对塾生们提出的具体的经营问题，依据我的经营哲学和我的切身经验，针对应该如何去解决这些问题，我明确地阐述了自己的思路和见解。我期待，这个系列的书籍，能够为大家提供一个重新学习的良好机会，学习的主题就是：“在企业经营的现场应该如何实践哲学”。

我衷心希望，企业的经营者和经营干部，当你们在自己前进的道路上感觉困惑的时候，这个系列的书籍能够成为“经营的指南针”，在诸位引导企业成长发展的过程中，能够助上一臂之力。

稻盛和夫

2013年1月

有关本书的编辑

塾生认真提问，塾长认真解答，这种经营问答精彩纷呈。本书的编写，忠实地传递了现场的这种认真劲儿。本书中出现的职务、组织、行业等，都同经营问答当时的名称一致，但是塾生所在的公司名称、个人的姓名等，因为属于个人信息，本书予以省略。

经营问答一　长期计划的可行性

问题

有关10年长期经营计划的内容是否妥当。

塾生问

我的问题是：本公司制订的长期经营计划是否妥当。

1982年，我从以前工作过的电器店辞职独立，开了一家录像带租赁店，开始了我的事业。我所选择的行业正逢其时，在第二年即1983年又开了第二家店。当时我对经营的常识ABC都一窍不通，但却在两年后又成功地开设了第三家店。

但从那时起，我就尝到了经营中的苦头。在店铺扩张的过程中，招不到可靠的运营店铺的人才，人员发生了问题。只是几家小店，而我自己又缺乏作为社长应有的那种志向，或者说，缺乏作为经营者的自觉性。当然招聘不到优秀的人才。受我委托管店的店长，有的在店内公然打气枪玩乐；甚至有不讲规矩的员工在店后的小屋里烧烤秋刀鱼。

是得天时的原因吧，四年前开张的游戏厅生意很好，去年（1998年）9月期，年销售额达107800万日元，很幸运，利润有13600万日元，利润率达12.6%。在销售额中70%是游戏收入，30%是录像带租赁。去年12月又开了第五家店，开店大吉，形势喜人。按这个趋势推算，这一年的销售额可达14亿日元。

我们公司在1995年制订了至2006年的经营计划，内容如下：

（1）到2006年共开设店铺30家。

（2）到2006年年销售额达100亿日元，利润达10亿日元。

（3）到2006年股票在证券公司上市。

通过最近的模拟推演，我们知道，到2006年要实现上述经营计划相当困难。有关实现计划的根据，其详细说明省略，在这里只简要说明计

划的内容。根据1997年内阁总务厅发布的娱乐业白皮书，我们从事的游戏厅行业的市场，全日本的市场销售额是5130亿日元，同去年相比下降了10.9%。人均年消费额，15岁以上的人约1万日元。日本的总人口是12617万人，我们公司所在区域的关东四县的人口是3258万人，占总人口的25.8%。

具体来说，东京都1177万人，千叶县580万人，琦玉县676万人，神奈川县825万人。因此，本公司所在的关东圈约有1325亿日元的市场销售额，在这里我们的目标是达到其中的7.5%，就是要努力争取100亿日元的市场份额。根据以上情况，我们在经营计划第二项中提出了年销售额100亿日元的计划。

同时，为了达到年销售额100亿日元的目标，平均每个店的销售额要达到3亿日元。这样算起来，开设30家店是绝对条件。还有，塾长一贯强调“在低收益体制的情况下，展开多店铺经营是危险的。”所以我考虑销售利润率要努力确保10%。

关于计划中的第三项股票在证券公司上市。包括我自己在内，我们公司的所有员工，在至今为止的人生中，还没有真正意义上的成功体验。我经常对员工诉说：“要对公司抱有自豪感。”因为我认为，员工对自己的公司抱有自豪感是发展公司最好的方法。

那么，值得员工自豪的公司应该是什么样的公司呢？我认为，至少有以下几项。能得到较高的收入作为构筑幸福家庭的基础；在工作中能够发挥出自己的能力；能够感受到工作的价值和乐趣；通过工作能够成长、能够自我实现。而如果公司股票能上市，上述的各条不是都可以满足了吗？另外，通过上市，我和员工都能品尝到成功的体验因而更加具备自信。因此把上市也作为一个目标列入计划。对于这样的长期计划，请提出意见，予以指导。

◆塾长答

要认识到长期计划的危险性。

长期计划的陷阱

你提出了一个很难回答的问题，应该怎么来说明才好，我也很伤脑筋。

2006年形成30家店铺的规模，年销售额目标为100亿日元，而且，同一年即2006年股票要上市，当时的利润率要保持10%。这些是你的计划。

因为我并不详细了解这个行业的情况，所以对你这个经营计划好还是不好，我无法随随便便直接评论。我想阐述我的有关经验，如果你能够从中获得启发，类推你的情况，那就有意义了。

你从创立公司到现在，花了17年时间。当初脱离工薪族，开办录像带租赁店，虽然对经营一无所知，但趁着时代的潮流，事业开展很顺利，一家店、两家店、三家店，接二连三顺利开店。你说了这些情况。

在这17年间，你顺水顺风，不仅做录像带租赁，而且开始经营娱乐中心、游戏厅。现在销售额刚好超过10亿日元。而且你认为明年能达到14亿日元。辛辛苦苦努力了17年，正好做到10亿日元。从现在开始的7年中，想把现在的10亿日元扩大10倍，要做到100亿日元。就是说，过去的17年中，从零开始做到了10亿日元，而从现在开始的七年中要做到10倍的100亿日元，你制订了一个雄心勃勃的计划。

现在，京瓷公司也正好迎来了40周年。合并决算公司的销售额超过了7000亿日元。京瓷公司10年以前，就是从创立开始后的30年中，一直没有制订过长期经营计划。虽然大多数企业都建立了长期经营计划，但是，我对长期经营计划一直持保留态度，所以没有制订过这种计划。

从年轻时开始，虽然没有想得很清楚，但是，我总觉得长期计划很难靠谱，即使左思右想，花费心血制订了长期计划，大家在实际工作中其实都明白，不要说长期，哪怕是一个月后的事情，也往往与预想的不同，这就是人生。何况预测一年以后的情况，更是难如人意。这样的话，以10年那么长的时期为一个区间，制订计划，按计划实行，但现实总与计划脱离，于是只好在中途多次修改计划。所谓长期计划都无法实现，只能做修正、调整。

做修正、调整当然可以，但因为总是事与愿违，每当修改调整时，容易产生挫折感、焦躁感，使心情消极暗淡。这样的事情频繁发生，就会让我产生莫名其妙的畏惧感。

为了实现100亿日元的销售额，你制订了计划："录像带租赁和游戏厅要开30家。"30家店铺要达到100亿日元销售，一个店的平均销售额要达到3.3亿日元。为了开设30家店铺，那么，明年开几家，后年开几家，都得包含在你的计划之中。

开一家店至少要达到3.3亿日元销售额，这个计划在至今为止的开店过程中，我想你是实现了。这里面有管理得体，有店铺位置良好，有与同行业关系处理得不错等因素，因而一个店铺做出了3.3亿日元的业绩。因此，你必须考虑到，现在的成功有种种偶然因素在内，比如店铺的地理位置好等。

比如，今年你要开到10家店，明年20家店，后年再开几家店，以图达到更大的销售额。那么，店铺可以按照计划开设，只要说服银行，就可以贷到款项。同时也可以通过助手，找到适当的地区，也可以借店开业。所以按照自己制订的经营计划，只要你真想开30家店，就能够开出30家店。

然而，要保证平均每家店要达到3.3亿日元的销售额，却不那么简单，可以说没有任何保证。过去管理不错，选址很好，由于这些偶然性因素，做到了每家店3.3亿日元的销售额。但这并不等于接着要开的10家店都能达到同样的业绩，未必能如愿以偿。

增加10家店，与此成正比，人工费用、固定费用，所有的经费都会水涨船高。然而，销售额跟不上，一家店3.3亿日元达不到，弄得不好，只有支出的经费按计划增长，销售计划却落空了。这就是所谓长期计划的陷阱。

虽然有点模糊，但我年轻时就已经意识到了这一点，所以我认为不能这么干。就是说，把董事、管理人员集中起来，"你去干这个，他去干那个"，指示他们分头去干。这时能按计划落实的只有费用这个部分，使用经费这一点可以按计划推进，取得土地，租借楼房，或者租借店铺，花几千万日元进行装饰，采购游戏机器，购入录像资料等，这些花出去的钱完全可以按计划完成，然而，预计的每家店铺3.3亿日元的销售额却无法达到，由此转而跌入赤字的困境。

制订长期计划，因为收入很不稳定，很难像预测那样顺利，只有支出这个部分可以按计划实现，所以我不制订长期计划。

擒贼搓绳式经营

我干的是制造业。因为是制造业，如果考虑这个产品准备生产这么多量，需要员工，所以在一两年前就招来员工，培训他们，教他们技术，同时建起工厂，建工厂的同时要购入设备，等设备全部安装就绪，要等待订单，但是订单却未必能如期来到。因为订单这个东西要看客户的需求、客户的方便。有足够订单，工厂满负荷生产，预计可做出两成利润，然而，订单却只有六七成，结果产生两三成的赤字，不是两成利润，而是出现亏损。

随着京瓷变为大企业，新闻记者来采访时都会问我："公司的未来将会怎样？"作为东京证券交易所一部的上市企业，没有长期计划十分罕见，而且常常被认为不正常，所以记者会问这问那。尽管如此，归根到底我还是不制订长期计划。对公司内部的干部，我反而强调"擒贼搓绳式工作法"。

所谓擒贼搓绳，老塾生都知道，就是在抓到小偷以后再搓绳。捆绑小偷用的绳子事先不准备，在捉到小偷之后，一只脚踩住小偷，用手和另一只脚来搓绳，再用搓好的绳捆绑小偷，这就叫擒贼搓绳。没有长期计划，这种缺乏计划性的、临时决定的做法叫作"擒贼搓绳"。就是说，最差劲的、最不讲究的经营被称为"擒贼搓绳式经营"。而我却反其道而行之，我一贯主张："就要搞擒贼搓绳，就是拿到订单以后再投入设备。"

我说擒贼搓绳，员工、干部、客户都会笑我。订单来了再投入设备能来得及吗？他们认为这种不讲逻辑的企业，客户不敢下订单。但事实上，我就是这么干过来的，拿到确凿的订单再增添设备，进行生产。

那么，实际上是怎么做的呢？假如8小时的劳动时间可以完成100%工作量的订单，这时来的订单增加了五成，增加到150%，8小时的劳动时间必须延长一半，就是本来每天干8小时，现在必须干12小时，设备24小时运转没有问题，只是人的问题，人每天加班4小时就能多完成50%的生产量。

这时候我就会对员工说："对不起大家，又来了订单，增加大家的辛苦了，这段时间内请你们加班，努力完成任务！"这样，完成订单取得了客户的信任，客户往后又持续给予150%的订单，有了这个把握，

于是就投资，买土地，建工厂，购进设备，招聘员工。这么一来，大家又恢复到8小时工作。经常采用这种办法，让员工加班加油的同时，看准时机投资设备，这就是“擒贼搓绳”，也就是在获得订单再采取应对的方法。

像尺蠖虫一样一步一步前进

现在听你讲话，觉得你很有进取精神，志向很大，这是非常好的。过去17年间从零开始做到了现在的10亿日元。开始时只是助跑，慢慢提速，然后快速上升。所有成功人士都是这么干的。所以在今后7年中你要想做到100亿日元，我认为不是什么异想天开，瞎说大话。

在这里，我并不想给你泼冷水，干扰你的目标，然而，是不是有点过急，当决定要那么干的时候，往往花出的费用跑在前面，而订单没有充分把握的话，就存在非常大的风险。

为此，我不制订长期计划，用我经常说的话来表达，就是“今天一天拼命努力，就一定能看见明天，就能对明天充满信心。这一周拼命努力，做出利润，让员工都能感到幸福，都能愉快工作的话，下一周也一定能做好。”这一周很顺利，下一周突然不顺利，这不太可能。所以如果这一周顺利，下一周也一定会顺利；这一月拼命努力，进展顺利的话，下个月也会顺利；今年一年勤奋努力，做出了良好业绩，从今年的经验中就可以看到明年，明年也谨慎经营，明年也会顺利；这样，至少能够看到明年，于是制订一个年度的计划，并付诸实行。

即使是一年的计划，往往也会同实际脱节，一边做月度修正，一边拼命努力，力争完成年度计划。即使没有完全达成，如果经营的结果仍有充分的利润，就会考虑：“今年本打算做出那么多利润，结果没达成，只做了这么多。明年经济更坏，明年的计划就定这个数字吧！”一边修正，一边制订明年的计划。像这样，只要这一年中拼命努力，哪怕头脑不聪明的人也一定能制订出明年的计划。就这样，像尺蠖虫一样一步一步前进。

如我刚才所说，销售额难以达成，只有经费倒是按计划支出了，这就是长期经营计划的短处。而我采用的尺蠖虫方式，就是只制订一年的计划。当初我还不太明白这种方式的好处，只觉得这种方式很朴实，甚至幼稚笨拙，不值得称道，在人们面前提起，还感到挺难为情的。不过，我想，按我的能力也只能做到这一步，所以就这么一路走来。

但是，最近，我意识到这其实是一种非常好的方式。前几天在某个会议上我谈到，不管事业也好，人生也好，长时间持续做同一件事情，是最重要的。为了成就伟大的事业，延绵不断坚持做同一件事情，看起

来好似傻瓜，其实这才是最为重要的。到了现在这个年龄，我才认识到了这一点。

京瓷公司到今年（1999年）4月1日正好迎来创业40周年。这40年来，正因为绵绵不断、反反复复做同一件事，才成为合并结算销售额7000多亿日元的京瓷集团。另外，第二电电创立只有17年，销售额已达12000亿日元。两者相加，销售额约有20000亿日元。

京瓷在40年间孜孜不倦地做同一件事，结果销售额达到7000多亿日元。在40年这么漫长的时间内，不厌不倦、持续不断的秘诀，其实就是这个“尺蠖虫经营法”。

再回到你的问题上。你制订了今后7年间要达到100亿日元的计划，正要大踏步前进。但这么做，我觉得结果很难如你所愿。实际上，如能做到50亿日元，就是一个不错的业绩，但你既然定了个100亿日元的目标，即使做到了50亿日元，仍会有挫折感。不！在今后的7年中，从现在的10亿日元翻3倍，做到30亿日元，我认为就是一个很大的成功了。虽然我是这么想，但因为你定了个100亿日元的计划，只完成30亿日元的话，更会有挫折感。何况，如果跌入赤字，更连自信都会丧失。挫折感、失望感等，你会增加种种不必要的烦恼。

而我的经验，就是只制订明年一年的短期目标，有时候年终只完成了八成，有时候甚至只完成了七成。“这是没办法的事，大家都处在萧条中，尽管如此，我们的员工还是尽了最大努力，完成七成虽有遗憾，总算还不差。因为今年只做到了七成，明年还是要确立一个高目标，努力奋斗。”然后努力奋斗，但结果又只完成八成，即便如此，来年还要树立高目标，再次挑战。如果年终达到了100%，就会异常高兴：“啊！总算做好了！”

就是说，先把眼前的任务一步一步完成。“虽然只完成了八成，但仍然做出了不少的利润，员工也感到幸福。啊！还不错！”心里可以这么想。

就是这样，每一年每一年都觉得“不错！不错！”涌出喜悦和感谢之心，40年就这么一路走过来。

如果采取相反的态度，“糟糕！当初不那么做、这么做就好了！”“那个事不该做，真倒霉！”说些消极不满的话，发牢骚，对员工

发脾气。这样就坚持不了40年。这期间就会腻烦，“只有这些没出息的员工，不想干下去了！”“这样的生意没意思，放弃算了！”就会萌生急躁或消极的情绪。

慎重且仔细地制订计划才是真正的冒险家

如果眼前是一座小山，就会去征服它。今天早上NHK电视台播放了介绍冒险家大场满郎先生的节目。出生于山形县的大场先生靠步行走遍了南极。他曾经一个人利用雪橇搬行李，步行踏过北极，这次又花费90多天，纵横3000多千米，步行走遍了南极。

对这位大场先生，我原来并不了解。他持有铱卫星系统的终端。这次他去南极，因为只身横穿南极，不知道途中会遭遇什么。他要求说："既然你们开发了这个划时代的电话，我希望让我使用。"然后从我们开发铱卫星系统的工程师处借了这个终端。他在暴风雪中，拉着雪橇，一步一步，走遍了南极。当时在南极上空，铱卫星不间断地运转，所以他用了我们的终端。因为非常方便，可以用身处东京城内一样的清晰度，同自己的家人和支援者通话联系。他还很兴奋地给我打来了电话。还在到达南极之前，就来电话说："我叫大场，现在正在南极的风雪中打电话。有幸借到贵公司的终端，而且让我随便使用，真是帮了我的大忙。等我回来后，一定上门拜访致谢。"

就是这位大场先生，在今天的电视采访中这么说："徒步穿越北极、南极。你们或许认为我是一位勇敢无畏的冒险家，简直是胆大无比。其实不是这样的。真正能去冒险的人，都是非常胆小的人，都是细致得谨小慎微的人。"

"大胆无畏的人很快就会丧命，冒险那样的事，他们根本干不了。所谓冒险家，比起一般人来，要胆小得多，他们用心很深，心细如发。"大场先生就是这么说的。关于经营计划也一样，我认为，想要成就伟大的事业，并不需要大胆无畏，不需要制订那么宏伟的计划。

比起长期计划，更重要的是“持续”

我认为“持续”最重要。现在你的公司已经历了17个年头。同我一样，经过40年，做成一个几百亿日元的企业就好了。短短的7年间要达成100亿日元，比起实行这样的计划，“持续”才是最重要的。为了“持续”，必须征服一个接一个的山脉，在感受到征服的喜悦中，继续攀登。如果一开始就想登上最高的山峰，当登上眼前的山顶时，那个山峰还离得很远很远，遥不可及。这时你会怎么想呢？有过登山经验的人都知道，越过两个山岭后就会厌倦，“还那么遥远，算了，不爬了，我要回家了”。但是，只把眼前看到的山当作山来攀登，就能持续。只要反复攀登，无论怎样的崇山峻岭都可以登上。但是，如果一开始就瞄准巨大的高山，当越过几个小小的山岭以后就会腻烦，就不愿意继续登攀了。

我并不是要在人生这个漫长的里程中否定长期计划。“用这样的形式，7年中我要做成一个100亿日元的公司。”这么想是可以的，这并不错。但是，针对这个设想，从头到尾、全方位地建立具体的计划，那就会成为问题。因为费用会照计划支付出去。所以，我认为，在这个想法之下，每年制订计划是很重要的。

经营问答二　企业如何加强采购，改变低收益的现状

问题

在这种低收益的情况下我们公司是不是应该继续扩大事业；要改变低收益的现状该怎么办才好；在利润率很低的状况下，采用授权连锁经营的方式扩大事业，应该怎么思考；请教提高利润率的方法。

塾生问

提问背景

在过去的塾长例会上，虽然时间不长，我曾经请教过塾长，向塾长介绍了我们经营的百元（各种商品单价均为100日元）商店的情况。塾长告诫我说："只有2%的利润那就太危险了。"

我们这种行业的诉求是低价格，而不追求高附加价值。正因为如此，塾长的告诫给了我一种强烈的刺激。在四五年前，酒类廉价商店一时非常兴旺，但现在都陷入了绝境，其中连大企业都在苦苦挣扎。因此，对于塾长所说"低收益太危险"的这种警告，我有深刻的感受。

为此，我的提问就围绕下述问题：在这种低收益的情况下我们公司是不是应该继续扩大事业？要改变低收益的现状该怎么办才好？

我们公司创立于1869年（明治二年），当时只是一家砂糖店。1948年才成为食品商店并且法人化。1992年我辞去原来的工作回到老家，将公司更改为现在这个名称。本公司经营拉面、罐头、调味品等，属于食品批发商。从1992年12月开始，公司设立一个部门，经营便利店，商品价格一律定为100日元。

本公司整体的年销售额在1997年9月这一期，也就是便利店开张五年时，总共92900万日元。百元便利店采用授权连锁经营的方式展开，因为价格设定都只有100日元，所以整个总部的利润率处于难以提升的状态。

在这里，我说明一下创办百元便利店的经过。在六年前我大学毕业后在一家食品商社工作，担任对超市的营销，干了五年。1992年我的老家所在的商店街公布了一项再开发计划。父亲动员我说：“为了鼓励商店街的再开发，通产省提供了优惠政策，贷款无须支付利息，还贷可从五年后开始，15年还清。我们可以在这么有利的融资条件下参与再开发事业。这件事想交给你来办。”这样，我就决定回来继承家业，于是从商社退职进入了本公司。

在与商店街开发负责人讨论的过程中，因为我做过针对食品超市的营销工作，他就向我提出要求：“能不能在商店街开一家超市或便利店，成为商店街的核心，以招揽客人。”但是我们这条商店街因为有拱顶，汽车进不来。另外，到晚7：00，各店铺的卷帘门都会拉下，再没有行人，成了幽灵街。因为旁边没有停车场，车子来去不方便，所以不宜开便利店或超市。那么，有什么独特的吸引客人的方法呢？我认真地思考。

以前我去美国旅行时，见过一美元商店。一瓶葡萄酒一美元；罐装饮料六罐一美元。价格之低在日本难以想象。但在美国却相当普遍。在日本，超市门口有时也搞廉价甩卖，商品价格一律为100日元。在甩卖时，客人大多不进到超市里面，但超市门口却热闹异常。因此我想到，如果开便利店，那就开所有商品都为100日元的廉价店，这样不仅自家的便利店能吸引客人，而且郊外现有的普通的便利店也可以利用起来。因此，我考虑要办百元商店。

另外，我们公司做食品批发，客户中有不少小的食品店和小超市，由于近年来郊外大型购物中心的兴起，这些小商店经营都陷入了困境。如果这些商店都改变商业模式，都改成百元商店，就可以避免与购物中心竞争，就能生存下去，因此我考虑创办百元连锁店。

老家的商店街比想象的更加乏力，商业模式的转换也没有很快见效，但是因为报纸、电视台经常报道我们商店，现在从九州到关东，我们的连锁店已经扩大到50家。

业绩的发展变化

下面说明一下业绩的变迁。

销售额随着店铺扩大顺利提升，在利润方面，销售利润率一直很

低，但去年终于盈利。去年之前，因为百元便利店与总部批发部门在管理会计上没有分开，所以分部门的收支情况不明确。

如果只看百元连锁店的销售额，那么，同上一年相比，1994年是163%，1995年是166%，1996年是132%，1997年是143%，到今年（1998年）6月是154%，到今年决算月的9月可以达到200%。

百元连锁店的收入结构是这样的，我们给加盟店的批发价平均是百元卖价的75%。这75%中包含了进货成本、总部经费、人工费、运输费等。就是说加盟店可得25%。具体数字没有掌握，但加盟店因为转变了经营方式，比较过去有所好转，已能确保利润。总部利润率现阶段为2%，总算盈利了。

另外，向各加盟店收取的专营费，一般来说是收取加盟店利润或销售额的百分之几，但我们不这样做，鉴于设立这一部门的初衷，我们只向加盟店收取每个月5万日元的固定费用。这5万日元中，包括了使用我们公司百元商店牌子的商标使用费。另外，各个店铺要销售各种各样的百元商品，必须从几十家企业进货，这些要采购的商品用传真发到我们总部，由我们总部汇总后一起向企业订货，一起进货。这个订货采购的服务费，也包括在这5万日元中。还有，因为所有商品都由总部负责送到各店，所以各店的销售额总部都知道，加上各店的店铺租金、人工费总部也都知道，所以月底结算时，各店的损益表，总部也可代为做出，这项服务也包括在这5万日元之内。

每个月固定收取5万日元的专营费，就是说，不会因为各店销售额的提升，专营费也水涨船高。各加盟店只要努力提升自己的销售额，他们的利润就能提高，这样，他们经营的积极性就会提高。

但是，总部的利润率仍然很低。在这种低利润的情况下继续扩大规模行吗？还是要从根本上改变思路呢？我很困惑。

自己思考怎么办

我自己也分析了本公司利润率低的原因，思考了提升利润的方法。

利润率低的原因，首先，为了与超市和购物中心竞争，一开始就是把低价格作为竞争手段。低价格要获高利润当然不可能；以普通超市的普通价格做生意没有吸引力，为此，即使困难也要设定百元这个低价

格；同时，设定了百元的卖价，如果总部获利过多，加盟店就难以经营。另外，因为在九州及四国等地都有店，把商品运往全日本各地的物流成本也会增加，这也是影响利润率的因素。

针对以上原因，要提升利润率，可以想到的最简单的方法就是提高给加盟店的进货价格，也就是提高专营费。但是，我创办这项事业，目的就是帮助衰退的零售店和商店街，提高专营费就违背了这一初衷。接着，我考虑降低总部的采购成本。具体要做下述三方面的努力：

第一，“大量采购”。用十吨卡车进货，罐头、饮料等就可以下降1～2日元。不是降商品单价，而是比起小量运输，大量运输可节约运输费，这部分可请厂家降价。

第二，“货款加快支付，借此要求降价”。支付一方加快支付，由此请供方降价。我们同几家供应商进行了交涉。但供应商却说现在资金利息很低，我们的销售额在增加，支付不必加快，降价不可能。

第三，“非常规商品低价采购”。这项工作一直在努力做。

其他。销售额快速增长，但相应的销售管理费用的增长比例严加控制，借以多出一些利润。为了降低销售管理费用和物流成本，首先要选三家以上的运输公司，使用向日本全国各地运货最廉价的运输公司。另外，将商品分类时，按分类编码、商品编码将商品摆放，让钟点工对照商品编码就能出货。即使不用内行，就用钟点工也能出货，这样来削减出货时的人工费用。

还有一个办法，为了提高利润率，不增加加盟店，而增加直营店。不是用批发价，而是用百元直接卖，这样就能取得更多的利润。但是，今后专干直营店，开店速度就会变慢。同时，当初搞连锁的出发点是帮助小卖店和加盟店，重视直营店就违背了这个宗旨。所以只开直营店也不好办。

我自己认为，因以下几项理由，本公司的百元连锁店必须生存发展下去。

第一，激活小商店。比如商店街里的帽子店，过去曾经兴旺过，但现在都成了夕阳行业。如果这类行业都变成百元店，那么这类小商店都可能复活。

第二，百元商店的存在可以搞活商店街。即使地方上几乎已经没有人流的商店街上，一旦我们开店，到我们店来的客人每天都有500多人。有这么多人来到商店街，说明我们的店可能带动商店街兴旺。

第三，可以帮助生产厂家处理库存。生产厂家有供应便利店或超市的常规商品，这类产品都有库存。一家便利店下设六七千家连锁店。如果某天这一常规商品被撤除，因为平时生产厂家为了及时供货往往大量生产，这时候多余的商品就会剩下来变成厂家的库存。这时候我们就可以帮厂家在我们的百元商店以100日元的价格销售。

第四，像现在这样，销售额不断扩展，门店不断增加，员工也会随之增加。换句话说，可以促进就业。

第五，在当地开设了百元商店，商品品种丰富，所有商品都只卖100日元，就能让附近的消费者满意。

因此，我认为，我们的事业不仅是为了追求本公司的利益，而且可以帮助零售店，促进它们的重生。同时，还能帮助生产厂家调节库存。另外，还给消费者带来了利益。所以我们的生意是利他的，是具备大义名分的，我们为此感到自豪。我自己确信，我们这个事业给行业的上游和下游都带来利益。所以在晨会上，我总是强调："我们公司将来的规划，连锁店要大大超过2000家、3000家。考虑到将来长期的发展，我们现在就要将工作不断合理化。"

在这个过程中，为了我们公司的生存发展，归根到底，要把眼光放在压缩库存的生产厂家身上，通过大量采购达到降低进货价格的目的，也就是彻底贯彻正确的采购方针。其次就是前面讲到的压缩总部经费，只有这个办法了。

对于我们努力所做的种种事情，对于我们的经营方式和内容，请予以指导。

◆塾长答

在薄利条件下扩展授权经营十分危险。要在采购上下大功夫。

回归到思考问题的原点

你父亲为了重振商店街，想利用无息贷款做点事情，动员你回来。我认为这个出发点非常好。你在提问的同时，自己做出了答案。我认为你的答案已经相当全面。做百元商店这个想法非常好。

开头时你谈到：“去美国的一美元商店，看到罐装饮料六罐一美元，难以置信的低价格让你大吃一惊。这就是你思考的出发点。”我也认为，这就是思考问题的出发点，或叫作原点。

现在，你们公司的销售额约10亿日元，采用授权经营的制度，利润率只有2%。我提醒过：“利润率太低，前景不妙。”你自己也感觉到，在薄利条件下，在附加值很低的条件下扩展事业风险不小。并为此烦恼不已。

在你刚才的叙述中，成本结构是这样的：卖价是100日元，你给加盟店的价格是75%，加盟零售店有25%的赚头。总部所得75%当中，采购成本占63%，毛利是12%。就是说，以63%的价格进货，加上12%的毛利，以75%的价格批发给各零售店。另外，12%的毛利中，各类经费要占去约10%，结果只能剩下2%左右的利润。

以63%的价格买进，以75%的价格卖出，这12%的毛利中还要包括运输费等各种费用。我认为这个毛利太低是一大问题。初衷就是决定要做百元廉价店，因为价格低才有可能搞活商店街。如果同现存的便利店价格相同的话，就没有客人愿意光临，所以必须具备有吸引力的商品。为此，即使困难也决定坚持所有商品都只卖100日元，这样就只能压缩总公司的毛利。虽然也想过减少给加盟店的25%的毛利，但这样做，加盟店就难以为继。从加盟店只收取每月五万日元的专营费，让加盟店以25%的毛利维持经营。如果要削减加盟店的毛利，加盟店就无法维持。但现在这样，总公司的毛利就非常之低。事情就是这样。

我认为，给加盟店这种优待是对的。你必须回归原点。当初你开展这项事业的理由是搞活商店街。因为街上的小商店纷纷关门歇业，商店街凋敝萧条，呈现空洞化，你想复兴商店街，这是你的原点之一。这个想法不错。同时，你想到了美国的一美元商店，你看到用那么低的价格居然能买到那么好的商品，你大吃一惊，这就是你搞事业的另一个原点。我认为你应该珍惜这两个原点。

去到你的店里，“啊！这么好的商品只要100日元就能买到！”这种令客人惊叹的商品究竟有多少呢？我认为不多。因为你后来讲到，你们要具备调节生产厂家库存的功能。“生产厂家被超市或便利店撤除的常规商品成了厂家的库存，我们具备调节这种库存的功能。从有利于厂家到有利于零售店，我们的生意是利他的。”你这么强调。我认为这个思路不对。搞活商店街，搞活零售店；看到美国的一美元商店，让人惊异的低价就能买到这么好的产品。回归这两个原点，在日本也能用100日元的低价买到让人惊喜的好商品，你必须开出这样的商店。

一切都从“首先得想”开始

现在的成本结构是：以63%购入以75%卖出，加盟店再加上25%，以100日元销售。我认为必须努力降低这个63%的采购价格。好东西只用100日元销售，进货成本63%应该不算高。这种凭借常识的思考是不行的。

我刚才在回答别的问题时提到，“购买设备要采用擒贼搓绳的方式”，大家都当笑话听。但是，这却是真实的情况。大家认为这根本就是无稽之谈，所以付诸一笑。但是这些把事实当笑话的人都无法成功。

为了说明这个道理，我引用过松下幸之助有关“水库经营”的故事。景气好的时候赚了大把的钱，任意挥霍；一旦景气转坏，就唉声叹气，企业走向衰落。这样的经营可不行。松下在讲演时说道：“景气良好时赚的钱要像水库储水一样储存起来。始终保持一定的水量以利灌溉。必须在萧条时也把企业经营好，这就是水库经营。”就是说：“结论是要造水库，经营企业要有余裕，要留有余地。好的时候好，坏的时候坏，忽上忽下、忽起忽落，这样来经营企业可不行啊！”松下先生这么讲，大家都很佩服，但有人却提出以下的问题：

“其实大家都想经营有余裕。正因为做不到经营有余裕，才来倾听您的指导。但您却只是强调‘经营必须有余裕’。就是说，你说的是必须搞水库式经营，但怎么做才能建起水库，才能让经营有余裕，你却不教我们，我们怎么可能做到经营有余裕呢？”

针对经营必须有余裕这个问题，松下答道：“首先，你得这么去想啊！”对于这个回答，大家认为答非所问，所以哄堂大笑。

“哈哈！松下说到了点子上！”当时我就是这么想的。“必须这么去想啊！不想怎么行！”首先要想：“必须要做出余裕，必须要造水库，必须这么去经营企业！”虽然现在做不到，现在没有余裕，但是必须要做出余裕，必须这样去经营企业。只有这么想的人才能实现有余裕的经营。那些认为松下的话可笑的人，他们肯定做不到。因为大家都嘲笑松下，所以像松下幸之助先生那样的经营谁也实现不了。“果然如此。不想可不行！所以我现在就要这么去想。”这样的人就能成功。

与此相同。100日元的价格，定价时虽然显得勉强。但刚才我说到

你们店里“让人吃惊的价廉物美的商品大概没有”时，你的表情好像不以为然。我想，你们店里摆放着比其他商店便宜的常规商品，但获取这些常规商品的成本提得相当高，使采购成本达到了63%。

所以，你要再次体会在美国的感觉，同在美国一样，“这真的只要100日元吗？”要让人喜出望外，要摆出其他任何商店都没有的物美价廉的东西。如果是青花鱼罐头，也许有地方三个100日元，那么我就五个100日元。“真的只要100日元就能买到吗？”必须让大家感到意外，否则就没有魅力。要经营这样的商品，而且进货价要控制在50%，而不是63%。50%实在不行的话，就55%。现在采购价定在63%本来就不是固定不变的。

百元商店这是一个非常好的创意。你说百元商店的加盟连锁店要超过2000家、3000家，这非常好，务必努力去实现。但是，继续眼前薄利的经营状态是不行的。在不降低商品品质的前提下，要尽一切努力，把采购价从63%压缩到50%。

但是运用普通一般的采购方法是行不通的。你刚才讲到“用10吨卡车大量购买，所以请便宜卖给我”。这说起来简单，真要那么做，不但承担不了为生产厂家调节库存的功能，而且自己的库存也会堆积如此，卖不完，造成浪费。一次性购买10吨，每一个便宜1日元、2日元，这样的买卖谁都会干。这种水平的采购不行。如果想把百元商店扩大到2000家、3000家，成为一个优秀的企业，那么就必须去做谁也做不了的事情。

具体的采购方法，我也不知道。但必须要想出别人无法做到的办法。比如，刚过世的某大型电器商店的社长就是一个很有趣的人物。据说，这位社长总是拿着现金去直接采购。而当这位社长一死，那个公司立刻就破产了。所以这家公司的经营诀窍就在采购上，而这个诀窍只有这位社长一个人能掌握。我的用词可能不当，我想他的办法就是用现金杀价。

当然这种做法难以长期持续。但是，就凭采购方法的不同，企业依然能维持。只是按常识办，一次性多买就能便宜，光这种程度不行。我想采购方法很多很多，有时直接上制造厂家去买或许也行得通。

就生产厂家来说，有人认真来买，就会报一个认真的价格。但如果你说“能半价做出来吗？”他们会说“根本不可能，你胡说什么！”但到情

况紧迫的时候，厂家会主动提出“半价也行，你能来买吗？”就是说，厂家半价也能做出来。这样的事情层出不穷。

现在具体该怎么做，我也说不清。但我经常强调“钻研创新没有止境”。钻研创新本来没有止境，但一知半解就自以为是，这样的人就难以成功。

采购方法无限多

说来是很久以前的事了。在京都我也讲过上述类似的观点。当时参会的某公司人给我讲了这么一个故事。那是一家制造测试仪器的公司。有一种用彩谱分离的方法分析液体和气体成分的装置，当时这种机械装置极其昂贵，一台要一两千万日元。制造这种测试仪器的技术人员说“我们这里是做精密机械的，所以零部件的价格都很高”。比如输送气体需要气泵，气泵电动机的转速必须稳定，送出的气体的量才能均衡。所以这种气泵要专门定做，一台要花10万日元。所有的东西都要定做，才能保证买到高精度的部品，所以价格下不来。这位技术员认为这是没办法的事。

但是，这种僵化的头脑，是想不出削减成本的方法的。超越常识，千方百计，用心思考，就会想出办法。此话以后过了一两年，一个夏天，这位技术员带了小孩去逛夜市，捞金鱼。他看见后面有卖观赏用的金鱼和热带鱼，以及释放空气的气泵和养鱼用的藻类。当小孩在玩捞金鱼的游戏时，技术员一面观看在水槽中游动的金鱼，一边跟金鱼店的老板半开玩笑地聊了起来。

“‘朴落朴落’放出空气的电动机在哪里啊？”

“电动机不就在这里吗，是塑料电动机，那里接了管子，放出空气来。”

“这个电动机多少钱啊？”

“零售的话300日元”。

“呵！用在鱼缸里的东西，怪不得用便宜货就可以了。”

因为自己花10万日元买电动机，所以就说这是便宜货。但听他这么讲，金鱼店老板就不乐意了，发火说：“这可不是什么便宜货。请你看看这里面的金鱼吧。如果那泵一停，昂贵的龙睛鱼一下子就会死光。所以这泵绝非什么便宜货。”

因为金鱼店老板发了这么大火，技术员感到好奇，就花300日元买了一个回去，拿到自己的研究所一测，发现泵的性能十分优良，很是吃

惊。心想“既然金鱼店老板卖300日元，那么制造厂家应该更加便宜”。于是打听，才知道只要100日元。这样测试仪器上就不再使用10万日元的泵，而改用100日元的了。

同样的例子，是有关微波炉的。微波炉靠磁控管这种真空管释放的电磁波加热饭菜。以前，释放高频电磁波的真空管必须用精密陶瓷来做，因此要把金属和陶瓷结合成一体。现在这种产品我们公司仍然占了一大半，但刚开始做的时候，精密陶瓷因为是我们的专业，当然由我们做，但金属部分我们却做不了。这种金属是镍铁合金，将这种部件经冲压后结合到精密陶瓷部件上去。我们到处找生产厂家，“多少钱一个呢？”因为材料是镍铁合金，将它压延以后冲压成型，加工好以后拿回来装在陶瓷部件上。只有特定的厂家才能做，所以一个的价格要好几百日元。

但微波炉厂家却认为价格太高，买不起。开始时买了一些，然后不断压价。客户要求的价格比金属部件的价格还要低，怎么降成本也无法应付。

当时京瓷委托的是一家很有技术实力的企业，在大阪的门真这个地方。那么还有没有其他地方可以低价做呢？经调查我们发现通过大批量冲压制造汽车用金属零部件的厂家，这里可能有戏，“用镍合金做这样的零件，材料由那家做，要加工成这个样子，加工费要多少呢？”我们请教这家工厂。

门真的那家供应厂家，不管我如何压价，他们都坚持“这基本上就是成本价了，再低就无法做了”。当然，他们很认真，拼命努力了。但我新去的那家冲压企业报出了三分之一的价格。

具体的价格我已经记不清了，如果此前的价格是一个300日元，那么这次对方这么报价：“要求这样加工吗？明白了。加工费一个100日元可以吗？”我吃了一惊，如果是真的，我就想说：“那好啊！”但看那人的态度，100日元似乎还是相当高的。比较以前的价格只有三分之一，对于我来说，已经是意料之外的廉价了。但观察对方回应时的口气，感觉还有降价的空间，所以我说：“不！你的报价还是高了。”“那80日元怎么样？”对方又让价了。那么最低可让到多少呢？我心中暗喜。“这么低差不多了吧”，我一边想一边继续交涉，最后价格降到了30日元。

所谓“做饼还要靠饼店”。前面那家要价300日元，是暴利吗？并不

是。他们也拼命尽力了，300日元是他们的极限了。但竟有价格可降到30日元的厂家。原因在于这两家批量生产的技术完全不在一个档次上。

有如此巨大的差距，可见采购这项工作并不那么简单。因此，只要下功夫，追究无限的可能性，就会出现各种各样的奇迹。

企业经营不仅会碰到像你现在碰到的采购问题，还会遭遇各种各样的问题。一般来说，凡认为事情就这样了，已到了极限了，那么经营就不会进步了。所以京瓷强调“追求人的无限的可能性”。能力中有无限的可能性，所有事情中都具备可能性，不相信无限的可能性，就无法经营。

你现在的问题是怎样才能实现廉价采购，这里也不存在千篇一律的方法。“这么好的东西100日元就能买到？”如此令人惊喜的东西必须只用50日元就能购进。这里需要能力。

用现金购买；缩短支票支付期限；汇总购买；等等。当然还有送货时如何压缩运输成本。有各种各样的办法。问题是采购这件事情必须由社长你亲自来做。

赚钱在采购

我刚创办企业时，听说在大阪的商人街“船场”这个地方有这么一句话：“销售不妨委托掌柜，采购要老板自己做。”

一般来说，采购也是委托掌柜做的。东京（江户）的生意人大概都把采购委托给掌柜。而实际上利润出于采购而不是销售。

你面临的问题是利润太低。你的疑问是：在这种薄利情况下继续扩大规模行不行？我的回答是不行！照这样下去必然破产，因为利润太低，企业发展需要利润。

但是，为了多获利而提高卖价毫无意义。不仅是你这种场合，一切买卖的原理就是“赚头在采购”，不是从销售获利。所以正如大阪“船场”的商人所言，销售可以委托掌柜，采购得老板自己做。掌柜拨着算盘珠对客人说“这个价如何”，客人说“太贵了”。掌柜再拨算盘“那就这个价吧”。掌柜或伙计就是这么卖货的。但是如果采购价低的话，就能赚钱。

你的情况是，用100日元的低价，销售让客人惊喜的好东西，获得了某种成功。但因为利润太低，不宜再扩大。再扩大就会破产，为避免破产就要停止发展。停止发展未免可惜，所以就想提高卖价。但提高卖价，又有违初衷，丧失原点。所以不改变卖价，必须以100日元销售好商品，为此，必须把全部力气放在采购上。不能在采购上自我设限。

现在你正在矛盾纠结，但盲目的扩展路线肯定走不通。我也无法给你现成的答案。你在美国看到一美元商店曾大吃一惊。走和他们一样的路就行。

成功的例子不胜枚举。比如麦当劳的汉堡正以半价销售，很可能会在市场上成席卷之势。在阳春面卖二三百日元的这个时代，即使奶酪汉堡卖80日元、普通汉堡卖60日元，麦当劳还是照样赚钱。

但这并不是轻易就能做到。在麦当劳，从肉的采购开始，一切的一切都做得很彻底。不限于从美国，而是从世界各地采购，包括如何利用汇率的差异，在采购上做得非常到位。可以想象，麦当劳使用的面包，是使用极其低的成本从面包商处进货。但是，一般的人决不会去同样的

面包商那里、以同样的低价格采购，因为他们的先入之见是“不可能那么便宜，那是不可能的”。但是麦当劳却用近乎不可能的价格买卖，而且利润颇丰。

就是说，没有极限，没有止境。这里说“没有止境”，但有人却说“虽说没止境，但是……”，就这样自我设限，限制自己。这个世上本无界限、极限，但人们往往自己设定了界限。

如果你按我今天讲的意见去做，10年后或许就成了一个了不起的大企业。因为这个思路、构想不同寻常。

方便面两三包卖100日元？这不可能！正因为觉得不可能就真的做不到了。但是卖剩的、堆积如山的面条到期只能丢弃。这样的损失都打入了成本，所以才有现在的价格。所以，有废弃可能的面条一包哪怕20日元、10日元卖掉，对厂家也是帮助。

塾生：原本的出发点不是经销打折商品的百元方便店，而是品种丰富、有品牌的便利店的商品以100日元的价格销售。所以同样的商品，如果品牌降格，利润率就高。想放置价格高一点的品牌商品，利润率就会低。

塾长：虽然有利润率这个问题，你们公司年销售额约10亿日元，加盟店要加上25%，所以从零售额算大概一年要达到十二三亿日元。十二三亿日元由50家店铺卖的话，平均一家店一年销售两千五六百万，每月200万日元左右的销售。加盟店一个店铺的面积有多少坪[1]？

塾生：从10坪到50坪。根据对方情况，面积不一样。

塾长：都是小店，夫妻老婆店，家族经营。每月能卖200万日元的话，因为有25%的毛利，就是50万日元，店里的电费、维持管理费以及房租算进去，如果是20万日元的话，能剩下30万日元。夫人和丈夫从早到晚一起努力，一个月有30万日元的现金收入，能做到这个程度，对搞活商店街就是很好的贡献。这比外出打工强。这样的小店如燎原之火迅速发展，如果能做到我刚才说的要点，那就非常有价值。请努力奋斗。

[1] 一坪约为3.3平方米。

经营问答三　应该如何定价，摆脱收益的恶化

问题

伴随着主要客户需求减少的定价问题，以及与新行业交易的定价问题。

塾生问

提问背景

我的问题是“虽然有一定的收益，但应该如何定价，才能摆脱销售利润双贫穷的状态”。

1973年，父亲去世，我在大学毕业的同时，继承了家里造纸原料的生意。当时，我们从市内几家工厂收购工业废纸，然后卖给造纸厂。

我们主要的客户是不锈钢制造厂N公司。在不锈钢制造的压伸工序、精加工工序中，使用一种叫作金属衬纸的牛皮纸，保护不锈钢表面不被划伤。在压伸工序中，不锈钢被压成薄板，长度可以达到数千米。这些不锈钢板卷成圈状，插入与其长度相当的金属衬纸。另外，在精加工工序也同样使用金属衬纸，最后，会产生大量被称作工业废纸的、使用过的金属衬纸。单是N公司的工业废纸，一个月就达数百吨。

在昭和50年代[1]，整个不锈钢产业盛行对废旧金属衬纸循环再利用，N公司也在公司里制造了简易卷线机，开始从事废纸的再生加工。可是，几年后，这个工作全面承包给我们公司。当时我想，如果能提升再生金属衬纸的品质，这个事业将来是有发展前景的。从那以后，我呕心沥血、千辛万苦地自主研发了叫作WINDER的卷纸设备，还引进了裁切机。结果，生产出品质与新品相差无几的产品。

一直以来，不锈钢厂或加工工厂在制造不锈钢过程中使用过的金属衬纸都是报废处理。而我们先把这些金属衬纸装载在卷纸机上，然后把它们粘接起来，对齐末端，然后卷起来。接着用裁切机按照客户的要求，卷切成各种尺寸。这样一来，原本报废的东西变成与新品相差无几

的状态。尽管在粘接处有些许皱纹，但八九成近似新品。我们公司的货期一般是一两天，还负责送货上门。

现在，生产效率逐渐提升，开始出现富余，因此，我们开始开拓新客户。通过到线圈厂、加工工厂一家一家地推销，我们有了30家客户。在销售价格方面思虑良久，觉得既然品质与新品差不多，把价格定在新品的70%左右，客户应该能接受吧，于是把价格定为新品价格的70%。之所以这样定价，是由于以下实际情况。

第一，在报废牛皮纸的循环再造方面，我们的份额大概占日本国内第一企业的30%～40%。不仅如此，我们还是唯一能提供“回收-再造加工-提供高品质产品”一条龙服务的企业，因此，能够掌握定价主导权。

第二，在同行业中，除我公司外的几家企业是6家不锈钢厂及其他加工厂的专属承包商，无力干预市场价格。

第三，我们的体制能应对小批量生产需求，在下单的次日或第三日即可交付货物。

第四，客户也能接受新品的70%这个定价。

结果，年度销售额超过了2亿日元，经常利润也能稳定保持在2000万～3000万日元。但是，最近不锈钢产业的需求下跌了接近20%，我公司也因此面临严峻的形势。销售额减少了10%，经常利润减少了50%。然而，在不锈钢产业，已经没有再拓展的空间，扩大销售十分困难。

个人思考

于是，我们转而调研在不锈钢产业外，是否还有行业使用金属衬纸，结果发现可以考虑进入展铜业和铝业。展铜比不锈钢还软，要求更苛刻，所以之前一直没有使用过再生衬纸。我们着眼于此，凭借我公司以下的两个优势，现在正在开拓新业务。

第一，为了使客户对使用再加工的再生衬纸有信心，今年1月，我们取得了ISO9002认证。

第二，展铜业与不锈钢业不同，用纸尺寸大体固定，因此没有必要将衬纸裁小截断，加工工序少。因此，就算以新品价格的四折出售产

品，也能获得与不锈钢业相同的利润率。

幸亏老天保佑，我们公司生产的再生衬纸的品质、价格都获得了认可，从6月开始，与大型展铜厂开始合作。展铜业的销售额虽然只占百分之几，但在这个成绩的鼓舞下，我们一鼓作气，加强了对其他行业的进攻。

我是因为父亲去世才继承了家业，在全力施为下总算至今没有出现过亏损。我觉得这十分难得，然而，在这几年销售额减少，变得一穷二白。回顾过去，我似乎在销售方法或者定价方面，考虑得并不够周详，做得不够扎实。为了摆脱赤贫的状态，我想请塾长指教两个问题：第一，伴随着主要客户需求减少，应该如何定价；第二，应该如何给新行业的业务定价。请塾长多多关照。

◆塾长答

[1] 1975～1985年。——译者注

定价并不取决于材料成本，而是取决于客户认可的价值

我想在座的各位，可能没太听懂您刚才的问题。同时，为了确认我的理解，我再问您一下。

那些用于厨房流水台等各种产品的不锈钢板，是用滚轴压制延展而成的。这时，如果光靠滚轴压伸的话，不锈钢表面就会被划伤，所以要在那之间垫上衬纸。所谓金属衬纸，就是这些纸吧。同样，在铜业中，压伸铜板的时候也需要夹着衬纸。

当产品生产完以后，要把粘在两端的纸剥下来。过去，剥下来的纸就成了废纸，被当作造纸材料卖给造纸厂。您父亲也回收不锈钢业使用过的衬纸，并当作原料卖给造纸业。可是，在不锈钢业也开始再利用压伸工序使用过的金属衬纸。破的地方是用胶水粘起来吗？

塾生：是的。

塾长：所谓的不锈钢压伸，似乎宽度有窄有宽，有各种各样尺寸，对吧？

塾生：是这样的。

塾长：您把回收的衬纸整理清楚并卷好，然后用裁切机裁成或宽或窄，切成不同尺寸，然后把它们卖给不锈钢厂，这就是您从事的工作。一直以来，您公司把纸当作废品收购回来，并把它当作原料卖给造纸公司，可是，现在这些纸经过加工，能像新品一样，卖给不锈钢厂用作压延衬纸。也就是，您从不锈钢业购买用过的废纸，经过循环再造，再卖给不锈钢业。虽然有些许皱纹，但使用起来品质与新品相差无几，因此，您按照新品价格减少30%，也就是以新品价格的七折作为再生纸的价格。于是，您的销售额有2亿日元，并且有10%左右的利润。

但是，由于近期的萧条，不锈钢行业减产，废纸量也减少了。因此，您公司的销售额也下滑了，利润也减少了一半。您觉得“这样下去不是办法，必须扩大业务规模”，然后，您发现制造铜板的行业也同样适用衬纸，于是打算进入铜业。可是，铜业不需要裁剪机调整宽度，把回收的废纸直接再造、卷好。因为没有不锈钢业工序那么费工夫，所以，价格也降到新品价格的四折，比新品减少了60%。您说过这样也有

足够的利润，对吧？

塾生：是的。

塾长：然而，您自从继承了父亲的事业，一直都保持盈利，事业发展还算顺利。但是，仔细思考，您觉得自己不管在销售方针上还是定价上，都没有基准，只是拍脑袋决定。简单讲，您就是来问塾长“应该怎么办”的。

塾生：请您多多关照。

以客户愿意购买的最高价格销售

一方面，您以七折的价格把再生纸卖给不锈钢业；另一方面，因为铜业不太需要加工，所以您以四折的价格卖给他们。两者的差距的确有些过大。不过，尽管如此利润率没有变化。在这个过程中，“怎样定价才正确”，您自己也感到有些迷茫。您隐隐约约觉得：“一边七折出售，一边四折出售，似乎有些不对劲。”

您知道一些材料成本。所以，您觉得压伸铜板的废纸因为没有什么加工成本，可以便宜出售。

塾生：是的。

塾长：无论哪个行业都一样，首先有进料成本，然后为了循环再造，会产生手工费，同时还会产生设备的折旧费等。不管怎样，首先应该了解清楚材料成本。

在不锈钢行业的场合，进料成本加上其他费用，再加上一成的利润定出的价格，就是新品七折的价格。因为您掌握了进料成本，因此在经营中，即便以七折的价格销售产品，也足以获得一成左右的税前利润。

我常常对诸位塾生说“定价即经营”。首先只要有进料成本，销售价格就无论如何不能低于该成本，还有，在进料成本上加上销售管理费后，如果没有利润则毫无意义。当然，虽然必须要有利润，但销售方并不知道进料成本是多少。所以，我才对各位说“以客户愿意购买的最高价格销售”。所谓以最高价格销售，就是指“销售价值”。

在您的提问中，也谈到“我有这个自信，自己制造的再生产品品质上与新品相差无几，所以，我觉得用七折的价格销售也不足以为奇”。我说的就是这个，按照价值销售，而不是按照进料成本销售。如果您是以销售价值的方式给不锈钢行业的产品定价，那么，铜业的定价就不妥当了。

塾生：可能是我说得不够明白。铜业的产品没有那么多工序，只是不锈钢业的三分之一，所以我才把价格定为四折。

塾长：瞧瞧，您是因为铜业的产品工序少，才按照比例降低了销售

价格的吧。我说的是“按照价值销售”。出发点不是在进料成本上加上多少钱出售。当然，如果定价低于进料成本固然不行，但如果只是在进料成本上加上一点点金额，得出的利润只相当于价值其他产品的经费，这同样不行。所以，首先在保证进料成本的基础上，按照价值定价。所谓的价值，就是客户认可的价值。

就像您所说的，客户使用您的产品和使用新品没什么区别。既然没区别，就没必要以四折的价格销售。在不锈钢行业，您之所以卖七折，是因为觉得自己的产品品质优良，与新品没有区别，所以七折也卖得出去。而铜业的产品虽然不需要花费太多的手工，但如果与使用新品没有区别，也可以以七折的价格销售。这样一来，与不锈钢业的产品相比，铜业产品没有进料成本，会有更多利润。

“价值”是指客户认同的东西

您在定价时有个误区，就是认为成本低的东西售价低，成本高的东西售价高。

比如，我们现在在公司里也使用再生纸。我们是从环保的角度考虑使用再生纸的，但再生纸的价格比新纸还高。我们一定注明“本公司的报告用纸使用了再生纸”，然而，新纸浆制成的纸价格便宜得多，而再生纸因为耗费工夫，价格反而定得高。像这样高进高卖，能卖掉自然好，可是，问题是有时即便进价高，也没法卖出高价格。而另一方面，进价低也未必就要低价卖出。要按照价值出售，价值就是指客户认可的价值。

您说过在铜业，您把价格定为新品的四折。可是，既然用起来与新品一样，又何必以四折低价格销售呢？我觉得这个价定得不妥。所以，如果能改的话，今后还应该改回来。不是按照多少成本，而是按照客户认可的价值销售产品。100日元才能买到的东西，现在只要70或者60日元就能买到，这对客户而言有足够的利益点，所以这并不是什么暴利。

我觉得，从事他人不肯做的再生工作的人，踏踏实实工作的人，即便获得丰厚的利润也不足以为奇。以上是我的回答。

经营问答四　如何摆脱贴牌加工这种不利的地位

问题

不甘心一直做贴牌加工，总想创出本公司自己的产品去销售，如何摆脱贴牌加工这种不利地位？

塾生问

提问背景

本公司成立于1958年，是母公司“产元纺织商社”的关联合作社。当时从事真丝纱线染色，以及织好的蝉翼纱（织物的一种，用于婚纱等的很薄的面料）的后整理和包装，主要出口美国。我父亲曾是该合作社的理事长。后来又开始做尼龙纱的染色，现在又做涤纶纱染色。

1977年母公司破产，我们合作社也负债3亿日元，一时面临连锁破产的危机。由于贸易客户的支持，事业得以继续。1982年从合作社的形式转变为现在的股份有限公司，我父亲就任公司社长。

1990年4月，我从工作了20年的大型电器厂家辞职进入本公司，从1992年开始当社长。我在电器厂家时主要是负责OA机器（办公自动化机器）的销售，当科长的那一段时间过得最为充实。因为在公司里没有人接父亲班，公司的生存即将发生危机，所以要求我回来解救这个危机。虽然从电器行业转到纺织行业有许多困难，但公司需要我，大家期待我，让我觉得很有面子，所以我下决心回来。

纺织行业分工很细，从纱线到成品工序很长，而且流通过程相当复杂。在这中间我们做染色这道工序，是一个比较苦的行业，主要靠加工费收入，加工数量和价格我们公司都无权决定。

在企业的发展过程中，我们不仅做染色，而且在纱线的防火、防水、抗菌等加工方面也花心血研究，以期提高附加价值，提升业绩。但这样下去，已看到了尽头，很难有大的发展。不甘心一直做贴牌加工，总想创出本公司自己的产品去销售。今天就如何摆脱贴牌加工这种不利

地位，提问请教。

提问理由一　为了让员工抱着自豪感工作

首先说明一下从纱线到最终产品的生产工序。

第一道工序是纱线的生产制造，这需要大品牌，这已由东丽、帝人等大公司承担。第二道加捻并线工序是将原纱加捻的工序。第三道纱线的染色是我们的工作范畴。第四道针织面料和机织面料的生产制造工序。第五道是将面料裁剪缝制的工序。经这些工序生产出来的产品进入第六道，即服装行业或美津浓、耐克、阿迪达斯等体育用品行业，通过批发、零售环节提供给消费者。

下单形态是由第六道的服装和体育用品企业发出订单，由商社经手，分配给从第二道工序到第五道工序的业务。对于我们来说重要的是，我们的下一道工序针织和机织企业是不是指名下单给我们。对于商社来说，染色给哪家做都无所谓。所以针织和机织企业指定谁做是关键。

因为这个行业的下单形态如此，从实力关系来讲，当然第六道的服装企业和体育用品企业地位最强，它们持有销售数量和价格的决定权。我们这种染纱企业想要提高利润，只有在它们给予的条件下提高生产效率这一个办法。如果不是按订单做，而采用估量生产方式，当然可以降低成本，但这种方式在现有条件下库存的风险太大。

就是说，要想摆脱无法自主定价的现状，让员工在工作中更有自豪感，首先要跳出被动承包的体制。这是第一个理由。

提问理由二　对未来的忧虑

第二个理由是对未来的忧虑不安。染纱企业的规模大多很小，在现在的市场萧条中，规模小的企业逐步被淘汰，当下被淘汰企业的业务转到现有企业来，固然对我们有利，但最近只做原纱的企业也开始以低价提供着色的纱线。

原纱中的黑纱和白纱过去就由国内的原纱生产厂家供应。着色纱的优点同染色纱比，就是成本低，一般用在衣服的里子而非面子上。黑、白以外的颜色，需要微妙的色调搭配，原纱着色因为颜色单调不能应

对，所以才委托我们这种专业的染色企业来做。

但是，最近从中国台湾进口的色纱以极为便宜的价格在销售。据说中国台湾来的进口产品的质量问题较多，但因为价格实在便宜，几乎同原纱相同，所以已有客户开始用这些产品。中国台湾产品能不能作为衣服的面子使用，还要等待客户的评价，但将来着色纱的使用范围一定会扩展，会更加普及。如果这样，我们一定会受到中国台湾进口的便宜货的排斥。同时，可以预料，日本国内的原纱生产厂家也会开始大量生产着色纱。这样更会对我们公司的收益环境造成严重威胁。基于这些原因，我认为我们必须尽快摆脱单纯贴牌加工的体制，创出自己公司的产品品牌，以便能自己销售。

我的打算：事业领域的扩展朝策划、设计部门倾斜

我希望由本公司进行策划、设计。染纱工序仍同过去一样由本公司来做，在这基础上加进策划、设计功能。如果能把现在有生意往来的针织企业和机织企业作为我们的合作对象，就可以扩展事业范围，增加收益的机会。但是，这个行业太狭小，我们想要自己销售的消息一旦流出，现在的交易对象即商社就有可能把我们看作他们的竞争对手，因而不给下单，离开我们。

要跨出这一步，必须反复思考推演，以期不影响现有的业务。最好是能够开发出面对不同行业的产品，或者开发出不同用途的产品，也就是开发出与现有的商社没有竞争的产品。但是，如果在贴牌加工的体制中过得很安稳的话，就很难有种种新的想法。

塾长是从做松下电子工业的贴牌加工的零部件公司起步的，随着事业领域的扩展，与现有的客户之间会产生矛盾和摩擦，应该怎么处理，请予以指导。特别是从零部件企业向整机企业发展的过程中，会与做整机的企业产生竞争，作为零部件企业的京瓷是如何解决这个矛盾的。京瓷走过的路和你的思路可以成为我们的参考，请给予指导。

◆塾长答

彻底地做好贴牌加工，从中打开活路。

把贴牌加工做彻底，从中透彻思考生存之道

因为京瓷是从做松下电子工业的贴牌加工的零部件公司起家的，所以京瓷在向整机企业发展的过程中，也遭遇过与你们相同的问题，因此塾长也曾有过同样的烦恼吧。我想这就是你的提问。

你们做的是从原纱到成品过程中的第三道工序，就是染纱工序。发出订单的实际流程是，生产服装或体育用品的厂家考虑市场流行及各种因素，对要生产的产品做出规划，决定数量，然后向商社订货。商社再向第一道至第五道工序发出订单。

你说，你们是做染色工序的，想要提升公司的利润，只有在商社给予的条件下提高生产效率这一种途径。商社决定订单的数量和价格，然后指示说“就照此去做”。所以定价权不在你们自己手里，数量更是不能自主决定。你想摆脱这种状况，让员工工作时更有自豪感，所以想脱离贴牌加工的体制，这是你讲的第一个理由。

按照商社的指示，这个产品只能用这个价格、只能做这个数量。本来，如果数量能多做一些，生产安排就能更加合理，单位成本也能下降。但如果不是按下单数量，而凭估量生产，生产过多，成为不良库存，那问题就大了。所以不能搞估量生产，只能是按照商社决定的数量和决定的价格进行生产。因为只能干这种卑微的贴牌加工的活，所以员工没有自豪感，为了摆脱这种处境，就想把自己放到第六的位置上，就是服装和体育用品厂家的位置。比如自己策划、设计运动服，自己使用商社，让商社为你们做从第一到第五道工序的工作。这样自己当家做主就好了。

从结论说吧，这样做非常危险，请务必收手，绝对不能这么干，这就是结论。

我的情况是这样的：当时松下电子工业开始做电视机的显像管，我做与之配套的显像管中的绝缘材料，从这里起步。那时候，松下电子工业从荷兰的飞利浦公司进口这种绝缘材料。松下考虑这种材料能不能国产化，因此来拜托我。由此开始了这种材料在日本的国产化。所以当时我们的客户只有松下一家，产品100%供应给松下使用。

当时同你一样，生产数量完全取决于松下显像管的生产数量。好在

当时显像管的数量不断增加，可以说订单是逐月逐月增长，但与此同时，价格每个月都下降，越来越便宜。连续两三年订单数量不断增加。这个数量的增加就成为降低价格的理由。松下说“你们长时期做同样的产品，成本应该还能下降”，用这个理由来压价。到后来，松下提出“把你们的财务报表拿来给我们看”。因为财务报表上有利润，松下又说：“你们的利润太高了。做贴牌加工的，居然有这么高的利润，太不像话了，按比例降价吧。”

这样的事情经历几次以后，我们也动起了歪脑筋。在松下又要看我们的财务报表时，我们把利润做成了负数，然后拿给他们看。

“你们看，已经赤字了。”

“如果赤字的话，你们公司或许就会破产。快！趁早到别的公司去争取订单吧。如果你们真的倒闭了，也会给我们带来不便。”

“不！我们暂时还不会倒闭。”

经过这样几番周折，总算制止了松下一味压价的倾向。

账面上要做成赤字，在销售费用和一般管理费中就要加进各种各样的科目，对方看后又有了压价理由：“为什么出现赤字？原来你们在销售费用和一般管理费方面花了这么多钱。你们每天每日按订单送货上门，你们不需要花销售费。账面上出现这么大的销售费用不是很奇怪吗？把这一项降低为零，这部分你们可以让价。”

说来说去，做贴牌加工的，地位实在可怜。正如你现在所说的，价格完全由对方做主，发挥自己聪明才智的余地一点都没有。我自己也同你一样，烦恼不已。光烦恼不行，总得想点办法，就在那一刻，我下了一个决心，我的想法正好同你相反：既然做贴牌加工，那么我就彻彻底底把贴牌加工做到极致吧。

想清楚这一点之后，我去松下，对他们这么讲：

“你们要我们把财务报表拿来，要看我们做出了多少利润，这等于是把手伸进我的怀里，要把我的钱全部掏空。这样做让我很难受，从现在开始，希望你们不要再这么做。我赚多少、亏多少，取决于我的才能，是我自己的事情。因此，只要你们定价，指定某个产品用某个价格

做。我就会按照你们这个价格去组织生产。”

因为客户只有松下这一家，我们只能顺从。所以我当时就想当好松下电子的唯命是从的佣人，就是说，把这个俯首听命的佣人的角色当彻底了。与此同时，我对松下电子这么说：“我按照你们指定的价格拼命努力，满足你们的要求。但是，在你们指定的价格下我赚了多少钱，我觉得没有必要告诉你们。”说完我就告辞了。

正如你所说的，当人家的贴牌加工的角色真的很可怜。如果一味向自己的员工和技术人员倾诉我的委屈，他们的情绪也会一落千丈。于是，我就这么对部下说：

“今后会同过去一样，每次同松下交涉，他们都会压价，因为对杀价心理上反感，所以我们会感觉到心力交瘁。现在我下了决心，今后我们就按照松下指定的价格去做。在这个价格下，我们的制造成本能够降低到什么程度，这就要看我们技术人员的智慧，这里就是我们的用武之地，我们就要在这一点上下苦功夫。要求松下提高已定下的价格，是不现实的，一味发牢骚也不管用。但是，究竟能在多大程度上压缩成本，并没有限制。能不能彻彻底底把成本降下来，取决于我们有多大的智慧。”

“京瓷公司技术人员的任务，不是按既定价格来设计产品和工艺，而是考虑如何以最低的成本制造合格的产品，我们的心思就集中在这一点上。思考他人至今没有思考过的低成本的制作方法；使用至今人们没有使用过的廉价的原料来生产产品。从制造工艺到所用原料，从各个方面钻研琢磨，把制造成本降低到让人吃惊的程度。”

“包括制造工艺和原材料，从各方面进行改良改善，这就是我们技术人员的责任。我们技术人员的本分就在这里。按部就班，照指示办事，这不是技术人员的工作。别人做不了的事情我们要把它做成功，这才是我们技术人员的使命。”

过去因为一直遭压价，我们总是心怀不满，干起活来劲头不足。但是，我们积极向前看，只要开始从正面思考这个问题，各方面的所谓“合理化”就能成功。因为大家都倾注心血干事，所以利润率不仅没有下降，而且达到了极为可观的数字。

“财务报表决不提供，利润数据也没有向你们报告的义务。”我口气

坚决，理直气壮，于是松下的人就说：“照你说的做也行，不过，你们得接受我们指定的价格。”我回答说“好！就这么办”。于是，松下采购部门的人从此再也没有问过我“你们赚了多少钱”。

其实，同松下电子的这种交涉，从创建京瓷之前就开始了。当时我是工薪族，负责制造供给松下的零部件。在创建公司时，第一年京瓷的税前利润率是10%，后来提高到15%、20%，接着继续提高，大体在20%～30%，达到了非常高的收益水平。

就是说，要成为一个高收益的企业，做贴牌加工这一行也行。不是从这个位置上逃避，而是从正面接受，彻底思考做好贴牌加工的方法。当好仆人的角色，把贴牌加工做得透彻完美，这就是我们大获成功的根本原因。

把相同的产品卖到其他企业，以达到稳定经营的目的

然而，我们这个方针虽然实行得很顺利，利润率也很高，但我还是担心，不知什么时候，松下可能会说："你们的产品我们不要了。"如果松下用情不专，忽然向另外的B公司发订单，而京瓷除松下一家之外别无客户，这时候京瓷的销售额立刻会下降到零。而且电子行业变化非常快，日新月异。一旦因某个契机出现了替代的新技术，我发明的这种材料不再使用，客户不再给我们下订单，那么我们公司很快就会倒闭。我一直抱有这种担忧。

所以我也一直希望把我们的产品卖给日立、东芝、三菱等公司，它们也在生产电视机显像管。但是，京瓷从一开始做的就是松下的生意，靠松下吃饭，产品的订单几乎全部由松下下发。刚才提到松下如果用情不专，我们就会倒闭。现在相反，如果我们用情不专，把产品推销给东芝、日立，那么，松下反过来会朝我们发火。

"岂有此理！是我们培育了你们，这个产品我们100%从你们那里购买，你们若是移情别恋，我们就中断与你们的买卖。"如果松下这么发怒的话，那我们就糟了。话虽然这么说，但如果照现在这样，在松下一棵树上吊死，无所作为，那么，当松下真的不需要我们的产品时，我们就必定破产。想去日立推销，想去东芝推销，想去三菱推销，但如果让松下知道的话，松下难免光火，因为我们是松下的贴牌加工企业。

我矛盾纠结，闷闷不乐，大概过了三年吧，有一天松下的采购部长把我叫去，对我说："虽然现在显像管的产量很大，但以后不知道会发生什么变化。一直以来，你们的产品100%供给松下电子工业公司，但松下不可能关照你们一辈子。"

对松下宣誓忠诚虽然不是坏事，但过了头，一味依赖松下，纠缠不休，又难免令人生厌。"这家伙要我来照顾他一辈子，那就麻烦了。"大概部长抱有这种心理，所以对我说："经营形势的变化非常剧烈，只靠我们松下一家会有风险，你去别家推销试试吧。"

就我而言，当然想去别处推销，就怕松下知道后不高兴，同我们断绝关系。现在松下主动这么讲，当然正中我的下怀。京瓷用100%供给松下的形式，捆在松下身上，将来如果倒闭，就会怪罪松下，松下可担当不起。因此拉开一点距离，让京瓷去干些其他公司的活，不失为上

策。大概松下的部长就是这么想的吧。

突然听到松下的部长这一番话，我简直怀疑自己的耳朵听错了。“真的可去别处卖吗？”我脱口而出问了一句。

“当然可以，没有关系，不要一切都依赖松下。你也是一条汉子，自己去思考生存之道吧！说不定什么时候我们的订单就断了。”

部长这么一讲，我勇气倍增。很快我就去日立、东芝、三菱处推销，开拓新客户异常顺利，不久，卖给松下的那部分，降低到我们销售额的几分之一。不管哪家客户跟我们中断交易，总体上都不会影响我们的稳定。就是说，同样的贴牌加工产品，卖给多家客户，增加客户单位，就可以保持企业稳定的生产和经营。

经历严格的考验才有今天的京瓷

当时，为松下提供零部件或材料的中小企业组成了“松下共荣会”这一组织。在近畿一带的松下的贴牌加工企业经常聚集一堂。在这个组织里大家牢骚不断，当大家一起举办宴会时，少不了要说松下的坏话。“松下做生意不择手段，杀价毫不留情”；“做松下的贴牌加工企业，现在已快破产了”。明明是靠着松下的订单，自己才有饭吃，却不知感恩，反而抱怨不休。抱怨对象是给了自己订单的松下。宴会结束时，还有人总结道：“各位，要是一直干松下的贴牌加工的活，公司迟早得倒闭。”

“总的来说，从战后到今天为止，松下之所以兴旺发达，靠的就是剥削贴牌加工企业。”

很奇怪，越是这么说的人，越是只干松下一家的活。而反过来他们又牢骚满腹。我总觉得这样的人很不正常。听他们那么议论，我不予认同。做贴牌加工没有关系，当佣人也没有关系，在这个过程中，我拼命努力，做得比客户要求的更好，我不抱有怨恨情绪。

话题有点跳跃。后来，我走出日本，到美国去做生意。

去美国做生意是有原因的。在日本，当我去日立、东芝、三菱这些大公司推销产品时，屡屡遭到拒绝，总是吃闭门羹。一是因为这些大企业都有系列的零部件供应商。二是因为大企业是精英集团，它们一流的研究所、一流的技术人员，不会把京瓷这种名不见经传的小企业放在眼里。在它们研发的最新的电子产品中，如果要用京瓷的零部件，它们觉得不放心，无法信任。松下因为一开始就同我们交往，我们做出了实绩，所以才使用我们的产品。其他大企业都不肯用我们的产品。好像是讲究门第，讲究信用。必须出身名门，或者有大资本做背景，否则，在日本社会中就没有人理睬你，我感觉到了这种悲哀。所以我就想去自由的美国一展身手。于是跳出日本，我想，美国的大企业同日本不同，即使是默默无闻的中小企业的产品，只要有竞争力，物美价廉，他们就会采用。

日本的大企业，不管哪一家，技术人员都会对我说一些大话。但其实，他们当时都从RCA（美国无线电公司）、通用电气、威斯汀豪斯电气公司等美国的电气厂家引进技术，制造录音机等产品。比如说，从

RCA拿到产品规格书，其中规定用什么材料做什么产品。他们就是照样画葫芦，没有任何自己的原创性的东西。

既然日本的大企业不理睬我们，干脆动身去美国，向RCA、通用电气、威斯汀豪斯推销。日本大企业都向它们学习，如果这些美国最先进的企业能够使用我们的材料，那么日本大企业也会模仿跟风。就是说，日本企业花费技术专利费，引进美国的技术设备，而美国企业告诉他们“这里的材料用的是日本京瓷的产品”，那么日立也好、东芝也好，不管情愿不情愿，都不得不使用我们京瓷的产品。在日本不管怎样低头恳求，大企业都不肯使用，那么先请美国企业使用。抱着这个想法，奔赴美国，一举成功，京瓷才得到了快速成长的机会。

当时，我有一种深切的感受。哪怕美国企业，如果质量、技术、价格三个条件不能同时得到满足的话，它们也不会买京瓷的产品。而这三个条件，京瓷全部顺利通过。这时我就想到：“正是当年松下的严厉，才锻炼了我，才有今天的我。”当年喋喋不休、抱怨不止的贴牌加工企业中，一大批都倒闭了。而我却在松下的苛刻要求下获得了成长，具备了成本优势和技术优势，足以在美国市场上伸展拳脚。由此看来，必须向松下表示由衷的敬意，真应该双手合十，“真的很好，正是你严酷的采购态度锤炼了我。今天我能够驰骋于全世界，正是当年松下严格要求的结果啊！”我对松下充满了感激之情。这是千真万确的事实。

面对严峻的环境，决不逃避退缩，从正面接受，千方百计以求突破。正是这种真挚的态度带来了喜人的成果。就是说，忍受松下的苛刻要求，不回避、不逃跑，正面面对，解决问题。这种积极奋斗的精神，培育了京瓷在质量、技术、价格各个方面的强大的竞争力，因而能在美国顺利打开局面。

彻底削减成本，当好贴牌加工角色

你做的是原纱染色这道工序，但你又想做服装和体育用品企业做的事情，就是自己设计、策划最终产品，然而你又犹豫不决。

在京都从事有关服装、服饰品的企业很多很多。观察这些企业，在你看来，它们可以按照自己的想法自主策划，自由自在，好得很。但是，一旦失算，策划发生错误，做出了大量卖不动的产品。这时加工费必须全部付给前面工序，而产品躺在仓库里。计划如果脱离市场，血本无归，必遭大殃。比起你现在做的贴牌加工，风险呈几何级数增加，或许招致灭顶之灾。

所以我认为你不要这么做，你应该做的是彻底削减成本，从正面来解决成本的问题。你或许认为，降本已经没有余地了。但是请你不要这么想，在染纱工序上下功夫是可以彻底削减成本的。

如果只做染纱确实已经没有出路，一定要有所作为的话，那么就向机织面料或针织面料的方向发展。织造是染色的后道工序，你谈到是织造企业给你下单，那么你可以向织造进军。当然那里同行业的人也有很多，也有风险。但如果一定要拓展的话，我想还是朝织造方向为好。

过去都是织造企业指定给你下单，指定由你来染纱，如果你出一点动静，要向织造发展，那么，你就成了给你下单的织造企业的竞争对手，就会出现这样的问题。因此，根据情况不同，有时与其去建造新的织造工厂，不如与现有的织造企业合作。现在的织造企业正在与国外企业竞争，正在苦斗恶战中，你可以出资与它们共同经营。就是说，以资本参与的方式与现有的织造企业合作。这样风险可以减少一半，这是一种办法。以资本参与的形式，同亲近的、关系良好的织造企业进行合作，或许也不失为业务拓展的一种选择。

在自己的技术、优势、特长的延长线上开拓新事业

向织造进军也很艰难。在纺织行业干染纱这一行如果真的看不到前途，那么，在把本行做彻底的同时，需要考虑开展新的事业。

慌里慌张，只要是新事业，干什么都行，这是不对的。你过去做过大型电器公司的销售工作，销售电器产品，并有过当销售科长的经验；后来又继承父亲的公司，有了纺织行业的经验。所以首先要分析一下，自己能做什么，不能做什么；自己的特长在哪里，有无优势；同时，自己的公司除了金钱以外还有什么资产，比如技术、经验、特长。要向用得着自己技术、经验、特长的行业转变。花上一两年时间也可以，不断摸索，认真思考。

大概一直到15年前吧，我的观点是：京瓷当大型电气厂家的贴牌加工企业也不错。我们按照客户的要求制造产品，勤勤恳恳、孜孜不倦。彻底当好贴牌加工的角色，我没有任何低人一等的感觉。

然而，当人家的贴牌加工企业有失面子，因此想做最终的成品。几乎100%的贴牌加工企业的经营者都有这个想法。贴牌加工企业处于弱势地位，听人使唤，地位卑下，心里不平衡，因此想做最终成品，与成品厂家平起平坐。但是力不从心，勉强去做，招致失败。从贴牌加工变为做最终成品的企业，因而华丽转身、获得成功的例子几乎没有。

这类念头我从来没有。因为贴牌加工地位可怜，所以要做最终成品，这种想法我一丝一毫都不曾有过。做贴牌加工也很好，甘心当好这个角色，努力把贴牌加工做到尽善尽美。

所以即使开拓新事业，也没有必要去当那个行业的领头羊，没必要非做最终成品不可。在自己具备的技术、优势、特长的延长线上，自己力所能及的、有前景前途的事业在哪里，这才是你应该认真思考的。

再结晶宝石和第二电电

京瓷做贴牌加工，不断扩张，看起来似乎毫无章法，脉络不清，其实，京瓷的做法是：在可以利用自己的长处和优势的领域进行拓展。

下围棋有一种说法，“要下联棋（下一着棋，要考虑与其他棋子的关联）”，“不出飞子”。学生时代我下过围棋，不过水平很差，后来就一直没有碰过围棋。因为水平差，所以常出飞子，单兵出击，飞子就像夏天飞蛾投火一样，一下子就死掉了。所谓“下联棋”，就是活用自己的特长，只向附近熟悉的地方出手，不能根据心血来潮的念头做莫名其妙的事情。

依照“不出飞子”（不做与本业离得太远的事情）的原则，我一贯以来都是利用自己的特长拓展事业。但是，京瓷又开创了绿色月牙宝石事业。本来我们一直做电子零部件，但后来又做宝石，做人工宝石，向这个崭新的领域进军。

在旁人看来，这好像与本行毫不相干，是另外一个行业。但精密陶瓷的母体乃是矿物质的结晶体，天然矿物质的结晶就是精密陶瓷这门学问的基础。再结晶红宝石、蓝宝石、绿宝石这些矿物质的结晶，属于我的专业范围。

由于天然宝石过于昂贵，一般人买不起，可望而不可即。我想，既然品相不佳的天然宝石也能卖那么高的价格，那么，能够以较低的成本，做出更加漂亮的、可与天然宝石相媲美的真正的宝石，就有人会买。于是我就开始了这项研究。

天然的祖母绿宝石颜色有点暗，中间有许多伤痕，有时因产地不同，有的还会呈现乳白色。说是绿色，却颜色暗淡，但仍作为天然绿宝石在销售。透明而漂亮的祖母绿宝石产于哥伦比亚，但已经开采殆尽，现在只能采集到所谓“屑石”。但即使“屑石”般的祖母绿也因稀有而昂贵，以高价出售。宝石美丽至极，以致深深吸引女性的心，所以有它的价值。但仅仅靠“物以稀为贵”而高价出售并不好看的石头，那不是邪道吗？于是我就有了动机，想做出光彩夺目的祖母绿宝石。

经过千辛万苦，光彩夺目的祖母绿宝石做成功了，非常理想。“这真是好极了！”我非常兴奋。但一旦拿出去销售就碰到了问题。同天然

的绿宝石相比，我做出来的祖母绿宝石实在太漂亮了。“这是赝品，不可能有如此完美无瑕的东西。”有人甚至这么评价。

由此可见，我进入宝石这个行业，并不是“出飞子”，并不是远离本行、与本行毫不相干，它在我的技术的延长线上。因此，就是想搞多元化，也要在自己熟悉领域的延长线上去做。因为熟悉反而知难而退，就不可能发展。所以不可以畏缩，在自己熟悉的范围内尽量伸展手脚，伸手而不及的地方，则不要轻易出手。

“不出飞子”这条原则，我不仅强调，而且贯彻至今。我第一次“出飞子”，是在16年以前。当时公司快速发展，越来越出色，资本已经相当雄厚，财务宽裕。当时我出了“第二电电”这一枚飞子。大学我学的是化学，专业领域是材料工程学。对于电信通信事业中的通信工程学我一窍不通，所以进军通信事业，真可谓打出了一颗“大飞子”。

如果相关的事情处理不好，在与NTT等企业竞争的过程中，第二电电就可能倒闭。好在当时京瓷已具备了相应的资金能力，具备了雇用通信技术人员的能力，这时才第一次不可思议地打出了这只“飞子”。打出以后，第二电电这只飞子活起来，从围棋角度讲，就是筑起了两个阵地（京瓷和第二电电）。即使NTT发起攻击，第二电电这只飞子仍能独立生存。

那时候，京瓷这个基地与第二电电之间建立了联系。当然没有这种联系第二电电也能生存。一个离岸的小岛也能生存，但是京瓷还是和第二电电接上了关系，这就是制造与手机配套用的通信机器。

我的专业是材料工程学，只要利用生产电子零部件的京瓷的力量，就可以制造手机这样的终端机器。京瓷应该可以做出比任何厂家的任何终端机器更优良的终端机器，开发出这种机器，供第二电电使用，这样就能在京瓷和第二电电之间建立起牢固的桥梁。京瓷生产最终成品（手机）时，面前已经有了现成的阵地，购买这个最终产品的是自己的战友第二电电，京瓷是在这种没有风险的形势下生产最终成品的。

松下电工、东芝、日立等许多企业都在生产终端机器，它们的工厂都使用京瓷生产的零部件。京瓷也生产终端机器，在终端机器的客人中当然会发生竞争。但是，“因为京瓷与自己有竞争，所以不买京瓷的零部件”这种情况一次也没有发生，终端机器在我们创建的第二电电销售，他们认为这是理所当然。同时，性能良好、价格便宜的零部件大家

都想用。如果不使用京瓷的零部件危险性反而大，所以没有一家拒绝使用京瓷生产的零部件。

你现在是在受制于人的条件下当贴牌加工的角色，你觉得自己的地位非常可怜。要排除这种消极情绪，首先要把从父亲那里继承下来的这项工作当成天职。同时，在既定的价格下如何钻研创新，如何削减成本，从制造工艺到各个方面，全力以赴，进行彻底的研究。如果非出手不可，也应该限于现有业务的两端，在自己力所能及的范围内拓展业务。

还有一种选择，不是在服装和纺织行业，而是进入完全不同的行业，这也决非不可能。比如说，染色与电镀工艺类似；同时你也见过服装行业中的缝制等各种流水线工序，所以像电子机器的组装那样的工作，只要使用好作业人员就能顺利运行。这些工作都互相关联，所以只要认清自己的特长，这方面的业务也可以承包来做。

开始时自己没有能力做策划，所以即使进入新的领域，也只能做贴牌加工。首先通过贴牌加工认真学习是很重要的。

如果现在从事的工作实在是没有前途，那么在接受上述新的工作的同时，或许有必要考虑将来转换行业的问题。即使不转换行业，仍然可以考虑参与邻近工序，或考虑参与新的事业，通过这些方法来拓展自己的事业。

经营问答五　如何扩大市场份额

问题

如何从事销售、指导员工，以及如何与其他公司形成差异化竞争，提升市场份额。

塾生问

继承事业的历程和现况

今天能在塾长及诸位塾生面前得到经营问答的机会，我衷心表示感谢。我的问题有以下三点，请塾长多多关照，不吝赐教。

问题一，身为销售公司的社长，为了提升业绩，该怎样把握销售？为了刹住销售下滑趋势，塑造盈利体制，包括自身在内，应该改善什么地方？

问题二，社长应该如何指导员工，才能使员工不流失？

问题三，在成熟的制服业市场，应该如何实现与其他公司的差异化，提升业绩？

首先，我想说明一下经营这家公司的由来。

我在1989年4月1日进入了父亲经营的公司。之前，我在东京的大学毕业后，进入与家业毫无关系的行业，成了工薪族。当时我对公司不满，对上司牢骚满腹，可以算得上是坏员工。自己的事情只字不提，却要求上司具备超人般的高尚人格，把工作中的挫折都归咎于公司和上司。因为在工作上郁郁不得志，所以当家里叫我回去继承家业时，我找不到拒绝的理由，于是回到了故乡。当时我以为，在人格高尚、受人尊敬的父亲之下，我应该能够大展拳脚，这也是我回去的原因之一。

进公司后，我的态度发生了180度大转变，拼命地认真工作。我想方设法地要得到公司的认可，于是对公司过往的举措百般挑剔，挑出了很多问题，也提出了许多解决方案。公司业务繁忙，每个人每天都工作到很晚。我不好意思早回家，于是刻意找了些工作，留下来和其他人一

起加班，直到最后。

我扬言要找出并根除忙碌的原因，改变了接单后的配货方法及物流仓库的作业方法，导入了产品流的管理系统，以此为起点开始了自己的工作。我是以接班人的身份进入公司的，所以总想把不太理想的工作环境变得更有效率，希望通过这样，别人能认可我的存在价值，这就是我当时的出发点。我的动机并不纯粹，不是为了员工着想，而是总想使不被认可的自己得到他人承认，努力的动力全部源于这种利己的思想。

在工作上，我自命不凡。从进入公司的第二年开始，由于总务部长辞职，我被任命负责财务和劳务管理工作。而且，由于工厂和销售部门在不同的办公楼，为了使这两个部门能在一个地点办公，我还承担了新公司大楼设计、搬迁准备等工作，第二年也每日忙得不可开交。

然而，搬进新办公楼的第一年，也就是我进入公司的第三年，父亲突然去世了。母亲担任社长，资深干部各自成为各自部门的高管，而我虽是财务负责人，但实际上所有经营上的事情都由我裁决。我虽然有一点自以为是，但之后伴随着泡沫经济的破灭，销售每况愈下，我通过控制经费，勉力支撑，总算将公司维持到今天。

我不是凭什么一技之长加入公司的。一不懂销售，二不懂裁剪缝衣。我只能抓大局，看管整个公司。如果发现有没有人负责的工作，我就硬着头皮顶上。现在，我跟着销售一起，到处拜访客户，在销售方面投入的时间大大增加。过去负责的财务和物流系统并不是我的本职工作，但因为只有我最清楚来龙去脉，所以至今仍然还要在上面花一些时间。这些部门尽管有一线员工在操作，却没有人负责管理，而且这些作业的规模也还未达到需要特意找人管理的程度。

销售活动的重要性和迫在眉睫的体制转变

我介绍一下第一个问题的背景。

我听说公司向来不善销售。由于我们原本从事白色工作服业务，又是工厂直销，同行少，就算在家里坐着，也有订货电话主动打进来。客户或到店铺来购买，或即使不便前来，也致电销售，抱歉地请我们上门洽谈业务，公司一直都是这种销售模式。但是，在石油危机之后，环境发生了巨大变化，我们也不得不外出跑业务，主动推销。

我加入公司时，恰逢日本刚进入泡沫经济时期，业绩一路直线上升。可是，从父亲那一辈开始，公司就饱受人员流失的困扰。或许是因为这个行业比较容易自立门户。进入公司后，我马上着手招聘员工，但在中途跳槽而来的人中，找不到什么优秀人才，于是，从第2年开始聘用应届毕业生。今年已经是第18年招聘应届毕业生了。可是，人员依然无法稳定下来。

销售额每年持续走下坡路，在这种形势下，目前最关键的是提升销售额。刚进公司时，我对销售工作非常反感。我原本就不善于与人打交道，仅凭进公司时在新人培训中学得的一点皮毛，只够应付接洽重要客户的工作。

可父亲死后，销售人员接二连三地辞职，因此我承担的销售工作比重越来越大。起初，我常站在财务的立场，对销售业绩指手画脚，员工也十分厌烦我这种态度。在每年年末结算时，销售负责人接二连三地离开公司。公司员工流失比例居高不下，恶名在外，销售额更是一降再降，最终，在公司里比我资历长的员工一个都没有了。

就在这期间，我开始负责设定目标，还负责决策行动方针，甚至，还负责教育相关的事务。之后，又发生了造反事件，销售部长和业务部长一起辞职，我只好亲自出马，与销售人员一起拜访客户。这既是为了不丢掉客户，也是为了指导新加入公司的员工如何销售。虽然我对销售并不擅长，但对于当时销售队伍而言，我的领导总聊胜于无。

我与销售人员一起拜访客户，希望能与员工一起共渡难关，但是，在4年前，3个销售干部、员工一起提交了辞呈。从那时开始我才明白，自己对员工缺乏感谢之心。之后，在姐夫的推荐下，我加入了盛和塾。

我重新建立新的体制，以前所未有的积极性，与现场员工共同行动。一位曾担任生产管理的人有威望，所以我邀请他负责统筹销售队伍。而我很清楚，自己并不是与客户洽谈、给客户送礼的料子，于是决定以社长的身份尽可能地多拜访客户，在年末年初时期，我拜访了约1500个客户。

但是，这3年来业绩并没有起色。虽然销售人才相对稳定下来，但销售额并没有增长。为了减少失误和损耗导致的无用功，我曾积极筹划，企图建立系统。然而失误并未消失。每一次的措施都实现了一些改善，但因此也增加了更多额外的工作，忙碌程度不减反增。2001年，公

司导入了ISO9001，每当有投诉时，只能靠采取补救措施把眼前对付过去。

在销售活动方面，我做了大量尝试。也设立了销售日志和日程管理制度，反复试错。可是，没有一个制度贯彻到底，往往一个没实施彻底就转移到下一种方法。不要提数字目标，连行动目标尚且无法完成，然后不了了之。我认为，自己的使命是制作销售工具和建立机制，使销售人员能在客户面前自信地说明产品，让接单后的跟进工作令人放心。但另一方面，我又觉得，在从事这些工作的同时，还要尽可能地多跑一些客户。

我们的销售活动以既有客户为中心，目的是跟踪客户，不漏掉客户的每一个潜在或追加的需求。同时，我还要提议新产品，提升终端市场份额，激活已经中断来往的休眠客户，实施新措施，每天都忙得不可开交。

然而，像这样开拓新客户需要花费大量时间和精力。由于开拓新客户占用了太多时间，导致我们对已下单的客户疏于应对，于是招致投诉，最后丢掉业务。

同时，像这样找到的新项目，只要规模稍大，产品就没有差异化。我们费尽九牛二虎之力才挤上擂台，却不得不跟对手在价格上拼高低，几乎得不到什么利润。

在这种情形下，我最重视的是对现有客户的服务。好不容易拿到订单，我希望能提供完美的服务，让客户满意欢喜，再把我们转介绍给其他客户。在员工的教育培训上，我也加强了这方面的训练。

尽管现场员工也很努力，却不能完成客户的拜访计划。目标之所以无法完成，到底是因为计划有问题，还是因为正确的计划没有得到执行而得不出结果，我连原因也搞不清楚。现在，我正在设法减少忙碌，把重点放在计划的实施上。

我一直认为，要追求全体员工的幸福，最重要的是设法增加销售额。但是，销售额却迟迟不见起色。就算产生了利润，也是因为薪酬较高的老员工辞职，致使成本减少。然而，全体员工的收入水平谈不上高，也几乎拿不到奖金。

在这期间，我们的销售额跌到巅峰时期的一半，而组织却和当时一模一样。我意识到这个问题，从今年开始，对组织进行了整改，总共44名员工中，除了我这个社长，销售部有22人，商品部有18人（含2名负责人），总务部有3人。

销售部中，实际上负责跟进客户的销售人员有11人，加上销售部长及2名非正职的助理，共14人从事外勤工作。销售部在办公室接电话和订单的有2人，跟进后续业务的有3人，仓库出入库管理有3人，合计事务部门的人员共8人，其中4人是临时工。商品部包含工厂中的2名事务及打版（把设计师所画的设计图制成版纸的人）人员，一共是14人。还有，店铺中有临时工2人、承接夜来节 [1] 设计业务的商品部长及外包人力公司派遣的员工共2人，合计18人。

在工作上，没有一件工作是没有用的，也没有一个人游手好闲。就连间接部门也有6人要身兼多职，负责接洽客户，承担数字任务。所有人都忙得团团转，可是，从现在的销售额看来，我们还根本谈不上盈利体制。

之所以销售额不高却忙得不可开交，我觉得是工作方法有问题。因为忙，一些该做的事没有落实，最后反而增添了许多额外的工作。由于疏于联络而出现失误、由于怕麻烦而不按流程操作，导致犯错，出现损耗。虽然我强调不管多忙也要按部就班，把该做的事情做好，但是，就连进公司刚1年的员工，对改变既有的工作方式也很抵触，而负责推动这些工作方法的干部也改变不了意识。包括人的管理问题在内，我不知道应该从哪里着手进行改善。

如果再进一步承担销售工作，我只能给自己销售客户和任务，和其他人一样，做一个销售人员的工作。而我在公司里也曾经公开说过，我很清楚自己在销售上少根筋。我是否应该把自己当作一个高级销售，带动业绩的提升？如果做不到的话，那么我又能做些什么呢？

同时，为了扩大销售额，塑造高收益体制，又应该做哪些调整？

社长如何发挥作用，提升员工稳定率

接下来，我说明一下问题二的背景。

我想，业绩之所以不好，人员流失也是一个原因。据说，流失的理

由是社长脾气不好。在入塾前，只要事情不能按照计划推进，我就怒火中烧，经常呵斥员工。表面上，说的是“这样下去公司不会有起色”，实际上我生气的理由是事情的发展没有如我所愿。自己不在现场流汗，却像一个置身事外的评论家一样说三道四，因此而愤然辞职的干部不在少数。后来经过自我反省，我有意识地亲临现场，与员工一起挥洒汗水，可是，越是深入现场，我越发现员工在细节上的问题，训斥得越多。

从销售规模和人数看来，我们理应没有过去那样忙碌。忙碌的理由是原本该做的事情没有做，所以出现了失误和损耗。我在意的并不是这些失误和损耗，而是作业过程中的工作方法。本来是为了当事人好，我才提出告诫，但又觉得应该尽量少指责对方。我希望员工不需要我一一告诫，也能在现场意识到这些问题，把工作做好。

我和公司干部每周都举行例会。在会上，我尽可能告诉大家，自己生气的原因是希望大家能够以更高的视角发现问题并解决问题。而且，在晨会上，我也把自己的想法传达给全体员工，但是却一直培养不出与我眼界相同、能发现问题的人。这样指责下去，我担心又会有干部离职。但是，如果不指出，员工又会犯低级错误，出现浪费。想到这一点，我还是把话说出口了，讲一次、两次、三次，还是屡教不改，最后忍不住发起脾气来。

比起从前，干部还是有了一些成长，越来越多的事情不需要我一一叮嘱。晨会也不仅只有训斥，十次中也能有一次表扬，情况在一点一点地好转。但是，现在仍然是事无巨细要我过问的状态，我想，对于现场的工作人员而言，这样的工作环境绝对算不上愉快。是否应该这样下去，我感到十分迷茫。

成熟行业的差异化竞争和市场份额的提升

最后，我想说明一下第三个问题的背景。

我认为，自己最应该考虑的是公司方向的问题。制服行业已经是成熟的产业。原本这是个细分行业，没有大企业介入，十分稳定。然而，泡沫时期那样的经济增长，今后绝对不会再有，为了缩减成本，越来越多的企业取消了制服。

现在，我们公司自己制作的产品销售比例在10%以下，主要代理厂商的产品，从事制服销售。我们代理的产品和其他同行大多相同，在产

品端无法实现差异化。我们希望能够发挥自有制衣工厂的优势，提供缝补及改衣等服务，在细节上创造差异，可是在销售的时候，我们却没有什么得力的产品，举步维艰。

除了制服，我们也没有发现什么有前景的需求或者新业务。虽然也接到了许多可盈利的项目建议，但基于现有的人工技能，即使开拓新事业，也绝不可能一帆风顺。

最关键的，现在我们的市场份额还不到县内5%，可争取的市场空间还很大。

既然在产品和服务上暂时无法差异化，那么只有增强销售实力。先取得公司周边地区最大的市场份额，随机应变，提供细致的服务。然后，以此为中心，逐步向四周扩张，取得市内第一、县内第一的市场份额。

制服并非只适用于特定行业，只要有人工作，就需要制服。虽然不要求穿制服的公司越来越多，但以餐饮服务业为主的制服需求还远远不会消失，所有的企业和店铺都可能是我们的目标客户。尽管在销售成衣上，我们难以在产品端实现差异化，但是，换位思考，站在客户的立场上提供整体搭配方案，通过现有体系，实现从接单到交货、请款的一条龙管理，提供更高品质的产品服务，持续塑造机制，提供更快捷精确、令人放心的交易环境。我认为，这些是我们能提供的附加价值。

还有另一个附加价值，就是现有的不少员工是因为喜爱服装而加入公司的。被我视作左右臂膀的两名干部也是服装专业出身；在这个领域中，我们与其他公司相比，有出类拔萃的专业能力，因此我认为，坚持从事这个行业才是最好的选择。

通过不断回应客户期望，我们有可能创造出新产品、新服务，而且还能发挥自有制衣工厂的优势，研发具有差异化的产品。我公司生产的白色工作服主要面向餐饮店，因为一直保持原汁原味的传统款式和缝制方法，在10年前还深受众多匠人师傅的青睐。可是近期换成了比较便宜的量产货。不过，在成衣方面的需求也多得应付不过来，今后只要我们用心收集信息，一定能研发出新的产品。

我们的目标是通过这些行动，满足客户的期望，首先取得本行业的县内最高市场份额。这个方向是否正确？

以上三个问题或许有思考不周之处，万望塾长不吝赐教。

◆塾长答

身为销售公司的领导者应向销售大步迈进，对员工心怀感谢。

[1] 日本的一个节日，由高知县发起然后扩展到全日本。——译者注

彻底把自己当作佣人、跑腿的人

您的企业经营困难，您把一切和盘托出，希望能得到帮助。

听了您刚才的发言，我觉得您是一位头脑十分聪明的人。您比旁人加倍善于观察，发现了许许多多的问题，的确是聪明过人。

您在加入父亲的公司，也就是生产制服的公司之前，曾经在东京做过工薪族。当时，您对公司不满，对上司牢骚满腹，不算个好员工。对自己的问题视而不见，却苛求上司具备超人般的人格，把工作上的挫折全部归咎于公司和上司。您十分聪明，看不起不可靠的上司和公司干部，满肚子怨言。我想，这就是您现在企业经营艰难的根本原因。

您因为头脑聪明，能看明白他人的各种缺点，因此时时烦躁不安，抱怨不满。而如今，您身为社长企业经营不顺，这是一个很大的原因。

第一个问题，您问的是作为一个销售公司的社长，如何把握销售工作，才能提升业绩。如何改进自我、改进企业，才能阻止销售额继续下滑，形成盈利体制。

也就是说，您问的是怎么当好一个销售公司的社长。您经营的是销售公司，自然销售是最重要的。

您进入父亲的公司之后，起初负责财务、总务、人事，工作尽心尽力。进入公司3年后，您父亲去世，您母亲成为社长，干部也纷纷成为各部门的负责人，您一边负责财务工作，一边还要对所有工作进行决策。大概，您父亲去世后，公司虽然有资深的管理人员，但实际上是由您这个年轻人掌舵吧。在这期间，您因为头脑聪明，发现了许多问题。

您并没有一技之长。虽然您的公司是制衣企业，但您并不懂裁剪缝衣。您只能一边照看整个公司，一边和销售一起四处拜访客户，拼命努力工作。可是，您却觉得自己无论如何也不适合销售工作。话虽如此，但您公司是销售公司，销售一般企业常用的制服。您自己公司生产的产品只占了10%，其他都是代理产品，完全是一家销售代理公司。所以，您自己也最清楚不过，销售是最关键的工作。然而，您却说什么“我们公司一直都不擅长销售”，置身于这种阴影之下。

您的公司本来属于制造行业，制造的产品优秀，也有很好的客户。所以，即便什么都不做，也会有客户主动咨询业务、订购货品——在那一时期，东西畅销到这种程度。也就是说，有一段时期，即使不主动出击，也有客户上门，所以您就一厢情愿地认为，您公司不善销售。

同时，从您父亲这一辈开始，公司人员不稳定，在人事上比较艰难。您认为，这种买卖，只要员工积累了一点经验就会辞职，自立门户，所以人员没有办法保持稳定。

您公司的销售额每年都在下滑。对于公司而言，最重要的是销售额，可您自从加入公司后，却十分厌烦销售工作。您觉得自己不太擅长与人打交道，也不擅长销售，还在公司里公开表示自己不擅长销售，所有人都知道您讨厌销售。我觉得销售这种工作，就是佣人，就是打杂的、跑腿的人，当销售要经常向别人低头。可是，您这样的聪明人大概无法接受这种事情。而且您有一些神经质，所以的确很难与客户谈到一块儿。

以“坚忍”破除畏难意识

其实，我最不擅长的、最讨厌的也是“讲话”，现在仍然如此。尽管我在盛和塾常常给大家做各种各样的演讲，但实际上并不善于言辞。

上周，美国克利夫兰的凯斯西储大学举办了一场大型活动，邀请我参加。晚上，有一个盛大的派对。在派对上，所有人都站着，一边喝酒一边闲聊。因为在国外，要讲英语，而且我不善言辞，很不适应这种场合。在日本，晚宴开始前，也会有1小时左右，让大家一边喝点鸡尾酒，一边相互交流。我仔细一听，大家讲的话题都十分无聊。就算是大学里知识渊博的学者、财政界的要人，谈的也不是什么大不了的话题。

每当这种时候，我就拿着一杯酒，尽可能把自己缩在角落里，一个人喝闷酒。因为没什么可聊的。如果聊日常鸡毛蒜皮的事，我毫无兴趣，但是一个人一杯接一杯地喝得满面通红，又实在丢人。所以，那种场合，我总是闲得无聊。

我就是一个从技术领域成长起来的技术人。像我这样的人经营企业，研究精密陶瓷，从事制造，接着必须出去推销产品。我制造的还不是成品，而是新材料，所以还必须四处推销材料的性能。

倘若是粗粮店、点心店或者豆腐店，只要把产品在摆在店里，就会有顾客前来购买。可是，我制造的东西很专业，谁都不了解，甚至连是什么东西都不知道。特别是刚刚开始制造出来的是电器、电子工业使用的特殊绝缘材料，使用这些材料的都是东芝、日立、NEC、富士通等一流企业的研究所。我们必须上门解说，“我们研发出了这些材料”，“它拥有这样的性能”，“您正在研究的真空管不是正需要这种材料吗”。

可是，我是九州鹿儿岛人，讲话经常带着鹿儿岛口音。说不好标准日本语使我感到大大地低人一等。然而，我不得不操着一口混杂着鹿儿岛方言的奇怪口音，前去拜访东京大企业的研究所，真的好讨厌，好讨厌……

我是因为感到低人一等而“讨厌”，您是因为头脑聪明而“讨厌”，可是，这种时候不能凭个人好恶感情用事。我率先垂范，硬着头皮出去攻克销售难关。虽然我笨嘴拙舌，言语木讷，但却比任何一位口齿伶俐的销售人员深得客户信任。

京瓷能有今天，是因为不断研发了不逊色于全球任何企业的技术，同时也是因为不断地把它们普及给客户。

在日本的推广工作举步维艰。日本的大企业姿态很高，他们的普遍想法是：一个京都小企业的经营者稻盛和夫所开发的产品，比如新真空管材料之类的，真的可以用吗？

当时，东芝、日立、NEC、富士通都是从美国的电子工业公司引进技术，进行制造。不管是真空管还是其他零部件，都是通过与西屋电气、通用电气等美国大企业的技术合作，引进技术，制造出一模一样的产品。我想："既然如此，我就去美国的大企业那里推销，让它们用我的材料制造真空管。这样一来，当日本的大企业去美国引进真空管的生产技术时，发现真空管的这个部位使用的是日本京瓷公司的产品，产品型号是多少，就算是日本的大企业，也不得不采用我们的产品。所以，无论如何也要抓住根本。"于是，尽管连英语都不会讲，在公司才成立4年的时候，我就远赴美国。

这次销售实在是苦不堪言，我词不达意，还要通过别人介绍、翻译。"我不擅长销售"之类的话实在说不出口。但是，辛苦有了回报，美国大企业开始采用京瓷的产品，不出所料，紧接着日本的大企业也开始采用我们的产品。

觉得自己不擅长销售、没有销售这根筋——您这种一厢情愿的思想是经营艰难的原因所在。既然您的公司是销售公司，自然只有销售，不能对销售抱有畏难意识。您应该彻底抛开这种想法，向销售大步迈进。

客户的需求，您就应该去做

您十分聪明，能察觉公司各种各样的缺点，所以，总想把销售体系化。您把拿订单、接单后的流程全部系统化，并且教给员工。一旦出现错误，就事无大小一一训斥。其实没有这个必要。您公司的销售规模为6亿日元，一个月的订单大概是5000万日元。从客户那里拿到订单后，凭一本票据就能走完整个流程。

您头脑灵活，总想采用大企业的工作方式，我觉得您想得太多，有点神经质，这也是导致人员流失的原因。吹毛求疵的结果就是员工屡屡遭到指责，难以忍受，而您自己也坚持不下去。

虽然您讨厌销售，但也唯有从销售入手。口齿不伶俐也没有关系，只要拼命地拜访客户，一再恳求。销售这种工作，就是从放弃自我、把自我归零开始起步，就是类似佣人、打杂跑腿的工作。

如果客户说“只要你跪下，就给你订单”，那么就应当欢天喜地跪下，以额触地，挨挨蹭蹭地讨好。这一点也不可耻。我并不是鼓励您奴颜婢膝，只是，如果这是客户的需求，您就应该去做——我认为，如果没有努力到这种程度，是做不好销售的。

对员工满怀感谢和关爱

您第二个问题问的是人员流失的问题。

您提到，尽管您努力销售，但最后，连一个比您资历老的员工都没有了。您脾气太差，所以大家都辞职了。像您这样头脑聪明的人，很容易看到别人的缺点和失误，而且还会接二连三地指出别人的错误。

既然您公司招不到什么优秀的人才，就必须采取与现有人才相符的教育方式。虽然话说得有点难听，但我的确是这么认为的。

4年前，有3个销售干部一起提交辞呈，辞职而去。当时，您第一次意识到自己对员工缺乏感谢之情。于是，您在姐夫的推荐下，加入了盛和塾。

我三番五次地说，您是个头脑聪明的人。在当工薪族的时候，就把上司的缺点看得一清二楚，为此，常常自鸣不平。加入父亲的公司后，您看到自己部下自由散漫、工作马虎了事，忍不住常常出言呵斥。

要改掉这个毛病，只有心存感谢之心。尽管您公司的员工有诸多不是，但是，他们肯留在您的身边，就十分难能可贵了。您并没有什么了不起，有员工肯留在您身边，您就应该表示感谢。

糟就糟在您天生聪明伶俐，总是看到别人的缺点，所以背负了不少的业。您这种人全靠祖辈、父辈打下江山，才能当上社长。

所以，“我这样满身缺点的人得天独厚当上社长，这太不容易了，我必须感谢。同时，像我这样的社长，还有员工愿意跟随，这不仅要感谢，而且要真心实意地、发自内心地感谢才行。”

有了感谢之心，指点员工的方法也会改变。首先，“谢谢，你辛苦了。不过，这个地方有一点问题，要这样做……”，应该以这样的语气提醒员工。换言之，您要常怀关爱之心。即使发火，也不要吹毛求疵，对细节过于挑剔。

您如果没有生于您父母的家庭，大概就是一个平庸的打工者，过着碌碌无为的生活。正因为后天环境得天独厚，所以您应该常常心怀感

激。要发自内心地感谢神，感谢身边的人，感谢部下。这样一来，在心存感谢的心态下指点员工，员工也不可能会离你而去。您的内心是否真的有爱，员工是能感受到的。

有爱心、懂感谢，才能留住人心。能力高的人不会进一家连奖金也发不出来的公司。现在，员工肯留下来，您就应该表示感谢。

进行“顾问式销售”

既然是销售公司，您公司的工作就是销售。可是，您却说“我讨厌销售，全公司都知道我不喜欢销售”，简直是荒唐。这正如对着天空吐唾沫，最后还是会落到自己头上。也许您真的很难受，也很讨厌跟人打交道，但就像刚才所说的一样，我也很讨厌在派对中与人交往。可是，只要能给公司带来订单，我就算拼上性命也在所不惜。

这是过去发生的故事。我们公司的销售管理人员说：“社长，您能去问候一下客户的决策人吗？”我说：“你不要让我搞什么问候。我要跟对方谈什么好呢？说上几句‘天气真不错啊’‘天气真热啊’‘天气好冷啊’，然后就无话可说了。”员工答复：“不是的，我已经研究过对方的兴趣，收集了不少信息，您只要顺着这些话说就行。”我说：“这么无聊的事情，我做不来。”从年轻时开始，我从来不去做什么季节的问候。可是，只要是为了拿订单，我一定欣然前往。而且，我还会诚心诚意地陪对方聊天，直到拿到订单。

还有，我记得有这么一件事。有一家大企业的部长是个蛮不讲理的人，把我们的销售气哭了。销售回来后，我陪着他去了对方总公司，把那个部长叫出来，当着众人的面，把他数落得落花流水。这件事情很快在那家公司里一传十、十传百地传开，大家一问缘由，都认为那个叫稻盛的男人讲得有道理，之后对我们反而更加信任了。

每当要达成一个目标时，我必定前往。可是，寻常如果让我向别人低头，我做不到。然而，就是这个不懂得小意讨好的男人，跑去美国推销，成就了今日的京瓷。您也一样，不能有自己做不好销售的想法。

销售并不难。您公司必定有各种材料，可以充分研究产品，给客户提案。“那家餐厅有20名员工，如果给那20人穿上这种制服，店铺显得更加繁荣兴旺”，把客户的生意当作自己的事情，提出建议。如果对方的社长不采纳这个建议，就说“那么明天我再给您一个新的方案”。我觉得只能这么做。下次做出新的方案，争取获得那位社长的表扬。我觉得，一想到这些就感到兴奋的，才是真正的销售。

现在，您说您身边有两位专业学习时装设计的员工，而且做得不错。既然您有服饰设计学校毕业的专业人才，就要重视他们，带着他们一起四处跑业务。您的销售方法不应该再墨守成规，而是应该采用您想

出来的顾问式销售，给客户提供新方案。

追求扩大目前业务的市场份额

您第三个问题，问的是在成熟的制服业，公司今后应该何去何从。

在您的面前有许多诱惑，有些是新项目，有些是赚钱的商机。您没有盲从，而是专注于如今所在的行业。您还说“现在只占县内份额的5%，还大有扩展的空间，所以打算专注于现有的业务”，您说得完全正确。

您勇往直前，从事销售。您并不是简单地去拜访客户，问候一下，而是观察客户的企业，提出这样那样的建议，只要这样从事销售，我认为，即使行业成熟，竞争激烈，您公司的市场份额也足以得到提升。您似乎也是如此考虑的，我认为那是您应该选择的道路，请您加油。

我的话也许很不客气，但您太过聪明，所以对部下的缺点过于在意。所以，您需要心存感谢。您一定要努力，让大家欢喜满意。

经营问答六　排行第二的厂商的销售策略

问题

排行第二的厂商应有怎样的销售策略。

塾生问

提问背景

本公司是生产销售咸烹海味、煮豆等的食品厂商。创业者是我父亲，我们家是三兄弟，清一色男人，我哥哥是社长，我是副社长，弟弟负责财务。

近10年，本公司一直被销售停滞困扰。直接的原因是大前年投资了新工厂，折旧增加，主要原材料因为气候异常，突然供货短缺、价格高企，导致销售减少，毛利降低。但是，这几年我们没有推出畅销产品，我认为这才是业绩增长不了的根本原因。

按照现在的态势，我们根本不可能实现经常利润10%的目标。不管怎样，我们也要锤炼自身经营中的杂质，一定要把公司建设成为资本雄厚，真正使员工额手称庆、安心生活的企业。为此，我一直感到很苦恼，每天都全力以赴地投身事业。

问题阐释

我的问题是，排行第二的厂商怎么部署销售策略？

作为一家以量贩超市为主要渠道的咸烹海味、煮豆生产销售厂商，我们现在排在行业的第二梯队。领导厂商的销售额是本公司的6倍，企业实力差距十分明显。

由于大家都不希望一家独大，所以各渠道对我公司都抱很高期望，给予我们很多支持。但是，我们的业绩却迟迟没有增长。畅销产品刚出炉，领导厂商立马就会推出类似产品，并凭借价格优势彻底进攻，把我们打败。另一方面，最近出现了许多中国生产的廉价产品，我们受到两面夹击，销售一直处于停滞的态势。

去年开始，负责生产研发的我和负责销售的社长打破部门界限，转变管理方式，两人都同时看管所有部门，推进销售和研发生产一体化。提升响应客户需求的速度，全公司团结一心，加快培育产品，逐渐实现了多项改善。

还有，排行老二的厂家要战胜领导厂商，必须培养出领导厂商不具备的特色。就算价格比领导厂商高一些，但只要生产出得到大众认可的美味产品，通过产品培养品牌，这是我们必须实现的目标。

因此，我并不期待有什么方法能轻而易举地提高销售额，而打算朴实地、持之以恒地展开销售活动，让每一位顾客都知道本公司的产品，扩大产品的忠实用户，除此之外别无他路。全日本有46名销售人员，每人负责5家店铺，46乘以5就是230家店。我们花一年时间，要让产品在这些店铺站稳脚跟。像这样坚持10年时间，为本公司创造2300家忠实店铺。现在，我们正在向销售人员下达这个目标。

在创业时期，父亲为了让产品走出小小的零售店，主动跑到没有经营过咸烹海味的酱菜店说，“把你店铺一角租给我三天，我会把销售翻三倍给你看”，然后通过促销，把销售翻了三倍。他亲自实地操作，一边传授销售的方法，一边开拓了一家又一家客户。一家既没有钱，又没有知名度和合作关系的微型企业，凭借着创业者坚强的意志和朴实无华的、不亚于任何人的努力，一步一步地上了一个又一个台阶。回想起过去，看看现在，我们付出的努力还远远不够。我感到，怎样使创业者精神在现场的工作中扎根非常重要。

同时，我发自内心地感到，开展销售活动时，最关键的是要有不服输的拼搏精神，要有强烈的斗争心。我们和领导厂商之间实力差距巨大，如果卖场地盘被抢走就灰心丧气、低头认输，是无法和对方进行战斗的。地盘被抢走，就要马上抢回来。在局部的阵地战我们绝对不能输，必须以坚忍不拔的精神从事经营实践。因此，不能把销售现场完全交给现场人员放任不管，领导者要率先垂范，进行实践。

我自己也尽可能赶到第一线现场。特别是拜访不愿购买本公司产品的客户，倾听对方不买产品的理由，下定决心，负起责任，努力销售，直到对方愿意购买我们的产品。

◆塾长答

以斗争心推进销售活动。

销售除了腿脚勤快别无他法

首先，制造部门必须增强实力。制造部门没有利润的话，销售再怎么努力都没有用。“利润来自制造”，必须想尽办法调整结构，使制造部门产生利润。

随后就是销售方法。您父亲亲自一家一家地跑店铺，还在酱菜店里试销产品，打开销路，而销售只能这样做。

企业不可能花得起大量的广告宣传费用，所以必须一家一家地拜访客户，宣传产品，扎扎实实地积累忠实客户，顽强地开展销售活动，除此之外别无他路。您提到，您已经下达任务，让全日本的销售员每人负责5家店铺，花一年时间让产品在这些店铺站稳脚跟，这样坚持干10年，创造忠实客户。可是，在下达命令的同时，您必须亲自示范给他们看。

如果像这样一家一家地拜访店铺，有时，会看到其他同行企业的畅销产品放在最好卖的场所，而自己的产品却被扔在角落里。这时，就要想方设法，软泡硬磨，让店家把产品放在显眼的位置。这就好比您父亲恳求酱菜店摆卖自己的产品，必须真正付出朴实勤恳的劳动。您必须呼吁大家，因为花不起广告费，所以大家朴实地、勤勤恳恳地劳作。说到底，销售这份工作，除了勤跑腿，没有其他捷径可走。

企业规模不管再大，销售都只有靠腿脚勤快。然而，一旦企业变大，销售人员都想耍小聪明，投机取巧。这是不行的。京瓷也一样，我至今依旧认为，销售这种工作只能靠腿脚勤快。销售只能磨穿鞋底，勤快地拜访客户，低头恳求订单，直至客户拿你没办法。就算要靠死磨硬泡，也要去拜托客户。就算被连连拒绝，也要顽强地缠上去，直到客户认输，“真是服了你了。把东西放下，回去吧”。我认为，这才是真正的销售。

经营的骨子里需要隐藏着斗争心

销售工作从被拒绝开始。您也强烈地感到，在销售活动中最关键的是必须拥有不服输的精神，必须拥有斗争心。因为与领导厂商实力相差悬殊，如果地盘被抢走就马上认输放弃，是不可能与对手对垒的。您说，地盘被抢走，就要马上夺回来。绝对不能在局部战役中落败，必须以坚强的意志实践经营。您说得很正确。因此，没有斗争心的人不适合做类似销售的工作。

我经常使用“斗争心”这个词，在京瓷哲学中也有“燃烧的斗魂”这一条。体育界的一些名人甚至因为这一条才加入盛和塾。我原本是个孩子王，常常好勇斗狠，常在紧要关头激起性子发狠。但是，这并不意味着从来不打架的秀才就没有血性。人内里隐藏的斗争心绝对有可能令人不肯服输。

如果没有这种斗争心、斗魂，既干不好销售，也做不好制造。这并不是会不会打架的问题，而是不管被怎样蹂躏践踏，人要凭着内心隐藏的斗争心，坚忍不拔，努力突破。经营的骨子里需要有斗争心。

我之所以能一边拼命讲述哲学，一边说出这些充满斗志的话，也是因为骨子里具备了斗争心。没有经营不需要面对问题。因此，没有燃烧的斗魂的人担任社长，是员工的不幸，是企业的不幸。

但是，斗争心并不等于粗暴鲁莽，而是内心隐藏斗志。与这种潜在的斗争心相伴的，是不管多苦多累都能忍受的坚强意志。经营哲学中一定要出现“坚强的意志”“斗争心”之类的语句。它是一个经营者无论如何不可缺少的品质。把这种品质灌输给制造的负责人，甚至销售部门最基层的销售员。其实，这就是哲学教育。哲学教育并不光是嘴上流利地背诵哲学。

我一直用斗争心呵斥、激励着员工。可是，话虽如此，领导厂商有钱有实力，连续发起猛烈攻势。这样一来，即便你告诉员工要腿脚勤快些，要去软磨硬泡，员工也会跑回公司说“还是行不通”。就算你抽打着他的屁股，骂道：“为什么要放弃！”他还是燃不起斗争心。这样的人为数不少，这种现象很寻常。

我以前生气地说：“你冲到对方那里，如果受到同行阻击，敢逃走

试一试！下次我会从背后用机关枪射你！你没有别的选择，只能向前猛冲！”我的意思并不是要杀人，而是经营者就算把话说到这个份儿上，也需要逼员工燃起斗争心。

明治维新鸟羽伏见之战打响的时候，西乡隆盛率领着萨摩藩和长州藩官兵5000人，而另一方是德川庆喜率领着数倍的幕府士兵。当时，身居大阪的德川庆喜带着幕府军北上京都。对战后，两藩联军身处劣势。这时，一位遍体鳞伤的武士从战斗的最前线回到后方京都皇宫，赶到西乡隆盛身边，请求救援，“请派出援军。这样下去我军将全军覆灭。”

但是，当时皇宫只剩十几名亲兵，不可能派出援军。西乡说：“要援军一个没有！去死！”这和我说的“你敢逃走试试看！”是同一个意思。官兵被西乡大骂“去死”，无路可逃，于是豁出性命，发狂一般地与敌军战斗起来。

两藩官兵之所以能取胜，是因为他们拿出天皇的锦缎御旗，并把它挑在旗杆上，立在前线，殊死搏斗。德川庆喜看到这番景象，感到如果对天皇挥刃相向，就会变成谋逆的反贼，在历史上遗臭万年，于是赶忙逃回大阪。于是，号称数万的幕府军全面溃败。

西乡隆盛在这场战争中，没有说过“你们太辛苦了”，而是叫官兵“去死”。这句话的意思就是我派不出援军，你们就死在战场上吧。于是，走投无路的官兵殊死背水一战，这是历史上千真万确的事实。

在企业经营中，也需要这种斗争心。所以，请您务必加油。

经营问答七　导入阿米巴经营后，如何产生成果

问题

一位工程公司社长把工地的工匠分班，导入了阿米巴经营，但业绩提升却不理想，因此请教其原因。（2001年经营问答，提问者：40来岁）

塾生问

提问背景

我们公司是大型建筑公司、准大型建筑公司之下，专业负责混凝土模板工程的承包公司，在其他县也有营业活动。

混凝土工程就是使用被称为水泥板的厚三合板，组成柱、梁、地板等，在其中注入水泥，并用PC钢材加固，使其不会变形，等水泥变硬后，剥去水泥板。在建筑大厦、公寓、桥梁等建筑物方面，这是一种重要的特殊技能专业，可以说几乎所有的水泥建筑物都是经由我们混凝土模板工匠之手建成的。

在泡沫经济破灭之后，建筑行业的工作量减少，单价下跌，员工高龄化、员工意识低下等，被称为是结构性萧条首当其冲的行业。现实情况是被免除债务的建筑承包商为了延长自己公司的寿命，只顾竞标，把核算置之度外，结果把自己造成的负资产转嫁给劳动者，自己苟延残喘。这种事情作为日本的病根，在其他行业也或多或少能够看到。

然而，我认为这个行业还有可以努力的空间，真正的战斗现在才刚刚打响，现在正是大步向前的机会。对于任何行业都一样，“快捷、价廉、整洁、安全”，追求这四个原则，每日付出新的努力，这才是关键。可是，事实上，如果要问努力的结果，我只能回答我们仍在路上。

我公司的编制由包括担任社长的我在内的10名员工、四五名临时员工、约160名外包工匠构成。外包的160名工匠每15～18人编为一个班行动。这些班组分为直辖和外包（承包）两种。直辖班多为应对苦活难活

的班组，比较可靠，可惜在核算方面常常出问题。

可是，补充一句，在建筑工地，不能把一切都公事公办，分得清清楚楚。它有一定的特殊性，往往需要凭默契，讲交情，才能使工作圆满顺畅地进行。所以，传统型工匠比较多的直辖班如果仅仅靠核算收支来判断，在经营上会出现大问题，需要强调他们在完成现场工作方面，是不可缺少的存在。

外包班按照每个建筑工程明确条件，以每一座建筑为单位签订协议，完成后结算。虽然是公事公办的关系，但是常常和建筑物要求的时间不合，我公司的现状几乎都是以半直辖、半外包组成的工匠团队行动。每座建筑都确定好条件，让各班进行承包。所以，根据每座建筑判断各班的能力、特点，是我方重要的职责。

我公司承包的建筑工程，包括劳务手工费，其他还有材料费、搬运费、一般管理费等，一直以来，除了各班承包的手工费之外，没有就其他费用做过说明，没有传达过任何与整体相关的信息。承包的班组想方设法拼命努力，希望能赚出自己的手工费，但最近由于工程单价下滑，管理方实力低下，即便拼命努力，最后还是陷入赤字。因此，我公司和班组长常常反复沟通，想方设法要找到一个出路，为此日日烦恼不堪。

在此期间，我参加了前年巴西例会。看到同行的日本塾生及巴西塾生出色的团队精神和精彩的举措，盛大的开塾典礼，我被盛和塾真正的精彩而发自内心地感动。而且，还学到了不少过去一直未曾察觉的东西。在那之前，我是个只参加所属塾例会的塾生，从那以后，我特意积极地参加其他塾的例会，就像久旱的沙漠遇见甘霖，吸收、学习了许多经验知识。

去年，我又参加了巴西例会。针对我的体验发表，塾长引用了圣保罗某巴西塾生开设美容连锁店、增加美容队伍收入的例子，给我“要构建产出收益的结构”的忠告。我仔细领会个中含义，在这一年间，按照自己的理解付诸了实施。

最近的举措

工匠的世界是我最喜爱的世界。在这个世界中，仍然保留着浓重的师徒色彩，置身其中，就像和亲生父亲在一起似的，是公司职业意识淡薄的组织。也许，这正是这个世界的优点，但我希望他们能从具备传统

气质的工匠团队，转变为具备核算意识，足以面对21世纪挑战的工匠集团。要实现这种转变，我认为最适合的就是水平开展京瓷的阿米巴经营，于是制定了以下两个方针。

第一，把过往各班组成一个公司，实现组织化。师傅担任社长，踏踏实实地培养副手，而工匠则成为各具特色的专业员工。

第二，给各工程设定收支核算目标，构建体制，把过去归总公司管理的材料费、管理成本等内容共享给各班知晓，构建达成目标的成就感、创造收益的实在感、对工作的价值感。

现在我们正在推进意识改革和公司内部改革。具体来说，迄今为止，工匠只从事手工活，但是我正在采取举措，打造基础，使他们能够逐渐从事材料管理、现场管理、材料成本管理。

同时，在每天早上5：50的晨会上，我都会讲以下三点，尽可能传达给每一位工匠。

第一，木匠应具备的专业精神。

第二，要充分理解：工地现场其他工种的人也是共同生存的伙伴，我们所从事的工作是通过建筑，为社会做贡献。

第三，我们有今天，是先辈每日追求技术精进、每日努力及改善的结果，我们负有将掌握的技术传承给下一代的义务与责任。

还有，为了让他们具备成本意识，我把订单价格细分到各项，在开工前向各班公开说明，并对各班提出要求，请他们各自反思为何本来作为专业人员理所当然的、应当做到的事情没有做到，并详细解释、阐述具体的方法，一起找出可行的解决办法。只不过，在执行时并不是敷衍了事，有时给一个巴掌，有时给一块糖，就这样推行起来。

可是，从接单到工程结束，并不是所有都交给各班，订单的定价还放在我这里，我觉得这是个问题。还有，如果自问是否指导有方，使他们能切实承担各自的责任和义务，扎实把握应该做的事情——很遗憾，我还没有做到。

在公司方面，为了极力减少日常管理费，我构建了新机材中心，对

必需的机器材料实施统一管理，该中心已经在运转。总部经费根据各班的完工金额按比分配，这也在一点一点地实施。

可是，走到这一步，各班呈现出各种各样的差异。有的班解散；有的班在不知不觉中人数减少变成小组；有的班相反，人员增加，每月也产生相应的成果；有的班保持不变，维持着一定的工作量等，所有差异全部如实地呈现。

实绩增长的班长了解各工匠的个人实力差距及性格，能做到人尽其才、物尽其用，真的令人佩服。班长自己也身先士卒，每天拼命努力。

而成绩不好的班并非工作懈怠。班长也很认真，每个工匠的实力也并不逊色于成绩好的班，甚至可以说在他们之上。可是，为何他们做不出成绩呢？这简直不可思议。

尽管建筑行业常被人说“不景气，今后工作量会越来越少”，但我坚信，只要努力和改变意识，在建筑业这个蛋糕中还大有可为。但是，建筑业特别是木工业是典型的劳动密集型工种。员工减少、劳动力差距大都逐渐影响公司的生存。一个木工成长为独当一面的工匠，需要长年累月的经验积累。因此，我觉得，全公司都必须关注这一点，以某种形式分享时间和费用，培养优秀的工匠。

提问内容

团队充满人情味、经验丰富、有深度，成长却不理想，面对这一现实，我感到深深的烦恼：是不是自己忽略了什么？有没有其他什么办法？越是全神贯注地投入工作，收支上越显现不出成果。也许是我们的工匠在这方面不太机灵。

人们常道，这个人世间的规律就是最弱小的人们往往受到最多的消极影响。可是，应该怎样让员工有自主自立的意识，重新发现自己的能力？必须做些什么？真正的自立需要什么？还有，在收支管理及经营方面，如果能得到塾长指教将甚感荣幸。请塾长多多关照。

◆塾长答

让前线工作的人们高效地、专心致志地工作。

把有经营神经的人提拔进经营层

塾长：我对这个行业毫无经验，这对我而言是个很难的问题。请问，直辖班和外包班是怎么划分的？

塾生：直辖班是从创业开始一直跟随的班，外包班是签订外包协议，当有新工程时以委托的形式，从外面拉人过来。

塾长：直辖班即便没有工作，也算作雇员吗？

塾生：是的。不过几乎不存在没有工作的情况。

塾长：我不太了解建筑行业的情况。建筑工地的工作是不是就是在围裙中装满钉子，拿着锤子，一块一块地组装混凝土模板？

您是去巴西的时候，从巴西盛和塾塾生经营美容院的经验受到启发，而且我也提示您"应该考虑构筑产出收益的结构"，所以您才考虑尝试在自己的工作中导入京瓷的阿米巴管理方式。

可是，我有一些错位的感觉。如果我理解错的话请您纠正，譬如，15个人组成一个班做混凝土模板的工作。本来，只要求这些人在钢筋上组装混凝土模板，然后支付给他们手工费，混凝土的运输、库存等一概不用这些人操心，总之在规定的时间内把混凝土模板拆装完毕，就是这种按工计件的工作吧？

塾生：现在这些都由他们管理。

塾长：之前是怎样的？

塾生：之前是在多少平方米的承包合同中规定付多少钱。因为是手工费，因此不包含此外的一切费用。材料使用了多少，是否浪费，完全与他们无关。可是，现在他们从材料费和手工费合计的金额中出钱购买材料，以这种形式希望他们因此善用材料。

塾长：结果如何？您提到尝试之后，发现有的班进展得很好，有的班甚至崩溃解散，有的班人数减少，情况不一而足。所以您才想问应该怎么办。

我觉得，让拆装混凝土模板的木工师傅具备所谓的经营神经，让他们从安排材料到成本管理，脑中要考虑所有事情，这简直是乱来。假如要让他们产生经营者意识，必须具备一定程度的知识和学问基础。

有些班进展很顺利，有些班却行不通。换作是我，不会要求在现场拼命努力工作的木工师傅做这么复杂的事情。

您公司由总部接订单，然后，把工作分到各班里去，可是，如果订单金额很低，班里的人们要从材料开始，自行负责经营所有的收支，这太可怜了。所以，您打算让他们从接单阶段就开始参与负责。

塾生：是的。

塾长：那就更是乱来了。如果他们能做这种事，就不会做木匠了。我觉得他们就在师徒关系、义理人情的世界中，做一名认真专注、努力工作的木工师傅就好。光这样就很出色。应该给这些人创造心情愉快、用心工作的环境。

现在您公司的班组中，有善于经营的人。他们虽然是木匠，没有什么学问，却不仅会工作，还有经营神经。应该把这些人提拔为您的直接下属，放在总公司里。

然后，总公司的职员作为作战参谋总部，从各工程现场的材料开始，详细划分，并调配安排。总公司负责所有的现场调配，木工师傅则专心努力地组装模板。在短时间内提升效能，全心全意地工作。要对他们说：“不需要操心其他事情。总部的职员会分好工，解决好一切问题。你们只要做到最好，要在最短的时间内组装好模板。”我觉得应该彻底做到这一点。

比如，在做报价的时候，要计算这个大厦这一部分的模板的承包价格应该是多少。要用多少块三合板，要多少手工费，把从现在的工地拆下来的三合板运到下一个工地需要多少运费，需要花多少天，都要在脑中进行计算，才能做出报价。这些数字职员全部都很清楚，所以只要这些人到现场负责安排，使木工师傅不需要考虑其他事情，一心一意地、高效率地组装模板。

一直以来，这些事情都由您亲自主持，其他的总部职员也就是跑跑业务，或者负责财务及行政人事，没有做过专业性的工作，所以您才想

让现场的木工师傅拥有经营者意识。

可是，我觉得不是这样的。我知道碰巧有一些木工师傅有经营神经，做了这些事情。对这些具备经营神经的木工师傅，也就是实绩增长的班的人，不要只让他们从事一般的工作，应该把这些人提拔上来，让他们成为您直接管理的职员，照看所有班。

向工匠讲述工作和人生的意义

听了您的描述，我感到您与160名木工师傅关系十分融洽。虽然您是大型建筑公司下的承包商，在现在严峻的环境下，仍然能够勉强做到收支平衡，这也是因为您跟他们建立了良好的人际关系。大概在早晨五点后的晨会开始，您给工匠做了各种各样的讲话，以此教育员工。虽然正式员工只有15人，但您把160名木工师傅当作自己的员工教育，让他们了解您的想法。

我认为，要向这些木工师傅讲述自己的工作对社会产生的影响，以及自己与公司的关系，也就是工作的意义和人生相关的话题，使他们表里如一地工作。

这样一来，收支不好就是总部职员的责任。比如，在打仗的时候，必须强化了解现场并且具备理性知识的作战参谋总部。如果说让在前线扛着枪匍匐在战壕中的一介兵卒考虑整体战略，我觉得实在太过残忍。弹药由后方补给，时刻变幻的战况全部由后方告知。对大家说“你们只要砰砰地开枪，守住阵地。不需要向后看，我们会在后方，以自己的身体守护你们”。如果是我，就会采用这样的做法。

您一直以来，采用的就是类似的做法。然后，听到我说的巴西塾生的故事，认为只要在现场构建了提高收益的体系，就能够提高效率。

在美容院中，美容师一个人就能够提高收益，所以可以采用完全个人经营。比如，使用了多少烫发药水，使用了多少洗头液，这些一个人能全部了解。因此，一个人美容师能够进行独立核算。

可是，10～15人组成一班，像架子工一样爬上高楼大厦，拼命地组装混凝土模板，是关系到人身安全的。他们一边小心翼翼，一边要拼命努力作业，在多少工期内必须装好模板。我认为只要做到这些就足够了。所以，为了让这些人高效率地工作，什么材料调配等，都应该全部由总部负责计算。

对木工师傅，还是应该像以前一样，支付他们手工费。与其说是按手工付钱，不如说是让他们在规定的时间内完成工作。而如果所花的时间超出规定的时间，那么成本就增加了。因此，只要在规定时间内尽早完成工作，就算成绩优秀。如果要做核算，最多也就只能到这种程度。

让他们产生责任感，在尽可能短的时间内得出相同的成果，我觉得到这种程度就可以了。至少可以把有对经营敏感的木工师傅纳入经营团队。这样的人如果不止一个，而是两三个甚至更多的话，也许您不仅能在本地，还能在全日本范围开展业务。

为了成为日本第一的混凝土模板公司，应该把熟悉现场并且善于统筹的木工师傅吸纳进总部，让他全面负责统筹安排。其他人只要认真专心、默默地埋头拆装模板就好。如果是我就会这么做。让这些人从事阿米巴经营，具备经营者的思维，实在太过勉强。

在京瓷，连工厂中单纯负责操作的人也从事阿米巴经营。可是，我这样说虽然有些失礼，从事混凝土模板的木工师傅大多是不太擅长细致管理的人。

您雇用的都是非常纯朴、优秀的人，所以我觉得这样就足够了。如果是我，不会对他们提出更多的要求。为了让这些人能更加专心地工作，要把总部的职员变成精英。如果是我，就会这么做。

经营问答八　如何重振公司，使其不再持续亏损

问题

一位经营者被母公司派驻一家持续亏损的玻璃板批发公司出任社长，现在正在艰苦奋战，重振企业。他请教的是在眼下激烈的竞争中重振公司的方法。

塾生问

自我介绍

我考上了东京的大学，在毕业找工作的时候，父亲硬着头皮对我说："继承不继承家里的生意，我尊重你的选择。"不过，我在学生时代，读过田原总一郎所著的《业态革命》中关于京瓷公司的报道，第一次知道塾长的经营哲学，很是感动。虽然，我并不知道自己是否具有经营者的素质，但还是选择了经营者之路。为了做好准备以继承家业，我决定到建筑资材工厂上班，在那里锻炼了6年。然后，在9年前，我回到故乡，进入了现在出任社长公司的母公司。

在东京锻炼的时候，我有机会认识了前建设省的官员。当时听他说"今后，国家的方针是把建筑业这个包袱，从底部宽大的金字塔型向陡峭的金字塔型引导"。不难想象，一直靠围标过着安稳日子的建筑行业今后将会陷入由恶性竞争导致的你死我活的残酷战争之中。

回到家乡后，我多次劝父亲"趁着员工还年轻，容易接受转岗，趁着公司还有实力，应该清理与建筑相关的子公司"。可是，父亲没有理睬我，认为"如果国家对建筑业放任不理，国家就会垮掉"，没有采纳我的建议。既然如此，那只好迎接生存大战，想办法幸存下来，我下定决心，埋头重建当时亏损的、从事水泥批发的集团子公司。幸好赶上了县内兴建高架桥公路需求和储水池修整业务的浪潮，在员工的关照下，销售额增长，成功地清除了累积的亏损。

母公司的发展历程

母公司在1883年创立。为了响应村长帮助村民脱贫的号召，三个资本家出资创立了这家公司。据说，公司当时有15万坪（52.5万平方米）地，加上在某个岛上拥有的5万坪（16.5万平方米），一共有20万坪（66万平方米）土地，是一个很有实力的盐田公司。1942年，祖父进入公司，被当时的社长视为左右臂膀。据说在他成立商事部之前，100%的专卖国有公司都是公司的客户。

后来，国家通过推行盐田整理法，推进盐业现代化，按照国家政策，母公司不得不接受了营业补偿金，废止了盐田事业。在那之前，祖父预见盐田废止的来到，当时成立了商事部，作为盐田事业的副业。母公司的销售额为6亿日元，连续保持经常利润18000万日元，集团规模发展壮大，顶峰的时候总销售额达70亿日元，员工共计120名。

现在的母公司从事盐田废弃地的地产租赁及仓储业务，常驻董事和员工合起来，一共有11人在从事运营工作。

由于修缮盐田堤坝需要使用大量水泥的关系，集团公司旗下拥有从事水泥批发及建筑资材工程业务的公司、生水泥制造公司，和从事水泥出货基地运营及水泥装卸业务的公司。同时，由于煮盐需要大量柴油，还拥有汽油加油站、煤气公司。把从沙子里提取的水放在盐锅中搀着煮时会产生气泡，为了消除这些气泡，母公司还有经营大量消泡剂的药品批发公司。这些与盐田相关的派生事业通过商事部，依次公司化。加上在盐田废止后，在水泥厂客户的推荐下，还开拓了新事业，成立了从事水泥型外墙建材工程的公司。还有就是本次求教的敝公司——一家从事上市玻璃厂A公司的特约批发工程店。

敝公司的现状

敝公司是由我现籍所在的母公司100%出资成立的子公司，在1972年创建，1979年公司化。祖父让他的两名心腹担任专务，在县内的两个市各开设了事务所。在转型的母公司稳定下来，成为高收益企业的期间，集团8家子公司中，敝公司作为盈利支柱，成为集团的核心，一直支撑着集团。现在，员工有18人，其中女员工3人，另外还有两名兼职员工，企业一共有员工20人。由销售4人、专务员3人、施工员（工匠）8人（其中兼职2人）、货运2人、玻璃切割兼加工员（工匠）3人组成。

市场对象是全县大小建筑承包商、工务店、大型窗框经销店、大型窗框工程队、城镇玻璃店、城镇窗框店等。

在10年前，也就是1994年，根据3月的财年统计，销售额为64000万日元，经常利润为1600万日元，员工23人，与此相反，2004年3月统计的财年销售额为33500万日元，经常亏损达到5400万日元。其中，包含1000万日元的搬迁费。

在顶峰时期，我们的销售额为72000万日元，经常利润也有2000万日元，在一系列子公司中，可算名列前茅。但是，因建筑业萧条，8年前公司开始转为亏损。7年前，两位专务中的一位以年事已高为由离任。6年前随着位于我公司盐田废弃地的子公司玻璃切割中心的撤销，我们关闭了县内两家事务所，并把机构集中转移到玻璃切割中心的旧址仓库。而后，在5年前，我重整水泥批发公司，刚刚找到头绪，却突然被命令重振现在的这个业绩恶化的公司。

到处充斥着灰心丧气与漠不关心的氛围

刚赴任的时候，公司内部充斥着悲凉感与灰心绝望、漠不关心的气氛。还没到休息时间，施工员却聚集在休息室中发呆。“价格下跌都是因为竞争对手不顾后果，胡乱降价的缘故”，销售人员也只会一味把责任归咎在别人身上。另一名前任专务也早已一副放弃经营的姿态，嘟嘟囔囔地抱怨道：“我劝过你父亲，玻璃事业已经没有未来，干脆关门比较好，你父亲偏不肯听。我年纪大了想辞职，他也不许。公司再做下去也没有意义。”在浓重的绝望气氛中，事务员抱怨公司“钩心斗角”。公司中背地说人坏话的风气盛行，氛围败坏至极。

而母公司中，大型银行出身的董事逼着我关闭公司，父亲却强调“亏损的原因是销售太弱”。我个人也认为管理体制与结构的确十分有问题。

我感觉，问题在经营一帆风顺的时候就已经萌芽，但却被盈利的假象所掩盖而暗自滋长。一旦经营环境恶化，这些问题就猛然浮上水面。

外部环境的变化1：日益剧烈的订单争夺战

外部环境方面，随着政府办公机构建筑工程的减少，由民间大型建筑工程承包商引起的订单争夺战日益剧烈。当然，拿到订单的承包商在玻璃工程方面的预算与我公司的成本相差悬殊，尽管如此，玻璃行业同行之间的订单争夺战也变得十分激烈。单笔订单价格眼见着不断下滑，市场每况愈下，价格直跌到接近10年前泡沫经济时期的四分之一。起初

每月亏损300万日元，多的时候500万日元。还有一段时期，主打产品从一片单层玻璃板转为双层玻璃。老实说，刚上任的时候，我感到压力山大，束手无策，就连到公司上班也感到十分压抑。可是，我又想到“经济是经济，经营是经营”，以“危就是机”给自己鼓劲。我觉得，从政府需求转变为民间需求，一定有一些经营战略符合这一时代潮流的变化，于是绞尽脑汁思考，每日烦恼不已。

在这个时期，我不顾前任专务和父亲的反对，进入了住宅玻璃工程市场。结果，由于我集中投入了人力资源，这一业务得以走上轨道，成为我公司的主打业务。在员工和母公司的协助下，我们左右尝试，结果亏损年年减少，最近减少到一百几十万日元。可是，在泡沫经济时期，两名前任专务从关系户那里购买的高尔夫会员及度假村会员、公寓等依次成为不良债权。而客户的信誉不稳，每年都会发生一桩以上空头支票的情况，拿到手的上市承包商的股票也转为三板股。尽管收益在逐渐回升，但这些已经被遗忘的历史负资产每年都会冒头，导致公司血流不止。

“不要灰心，一定要成功”“不行的时候才是工作的开始”，虽然我不断给自己打气，但在母公司的董事“你要做到什么时候”的催促下，我有时信念也动摇起来。在订单价格方面，“定价即经营”也完全不适用，只能对承包商和工务店言听计从。现在，价格已经跌破10年前的1/4，即便我们不肯接受，也自有其他企业接受。

这样低的价格，公司自然亏损。其他公司之所以能接受这种价格，是因为另有生财的业务，又或是死猪不怕开水烫。奇怪的是竞争的玻璃批发工程公司竟然仍然顽强地活着。在这种情形下，更有厂商直营的批发工程公司出现，以打工吃苦耐劳的精神，以低廉的价格争取订单。同时，当有超过1000万日元的大型建筑工程时，连大阪等外县公司也跑来抢订单。近半年来，就连800万日元以下的工程，它们也来争订单。听说，地方的地标塔也是由建筑承包商包给东京的大型玻璃工程公司，然后三级转包给大阪的大型玻璃工程公司，再分包又分包，最后由大阪玻璃工程公司实际承揽工程。再加上工程结束后，承包商还不爽快付款。虽然不知道现在情况如何，不过我听说双方为此快要吵到法庭上去了。我还听说，还有一些公司因为其他工程而破产。

另一个实际情况是常年来往的批发对象、镇上的玻璃店及窗框店当中，后继无人的高达70%，可以想象未来行业将每况愈下。通过全体销售人员分工进行市场调研，与我们没有生意往来的店铺，后继无人的也

有约80%。

外部环境变化2：少子化引起的社会结构的变化

还有少子化的问题，这也是社会外部主要因素。今后开工的住宅户数的未来走势将十分不稳定，而政府工程也无法预测是否在今后能恢复兴旺。

再加上窗框厂商转为内部生产双层玻璃，即把窗框及玻璃一体化，提供组合好的窗户。在主力的双层玻璃市场方面，三家厂商全部都在公司附近开办工厂，其中有一家A公司就在我公司的地界之内。今后，这里将成为全日本屈指可数的双层玻璃激战区，带着这些问题，公司的财务状况持续恶化，未来甚至很有可能动摇母公司这一根本。

敝公司属于玻璃厂商的下属批发商。我上任时，公司在县内6家同类公司中排行第三四名，然而，现在市场份额排第二位。在需求锐减的形势下，敝公司的出货成绩与8年前相比，单层玻璃占76%。因为节能潮流而突然迅速成为主力产品的双层玻璃按平方米数计算，占1593%。A公司下属的批发商与8年前对比，单层玻璃占65%，双层玻璃平方米数占650%。从这些数据上看，我不禁合掌赞叹“我公司的员工都很勤奋”。

过往实施的突破型措施

迄今为止，我做了不少尝试。我结合TPO原则 [1] 与全体员工分别进行个人面谈，以激发他们的主观能动性。我们使单层玻璃切割件的成品率从70%提升到80%，也重新检讨了切割工序及拉窗组装作业现场的业务效率。为了填补批发客户减少的窟窿，我们承包大型窗框销售公司、窗框工程店的业务，寄放住宅窗框部件材料，切割玻璃及装配双层玻璃，提供现场吊装服务等，开拓了不少新业务。这些业务日渐走上轨道，并变成主力业务。还有，我还整顿队伍，解雇了有问题的员工，招聘了年轻有志气的新人。

去年（2003年），我还把A公司的双层玻璃工厂引到我公司的建筑用地内。通过缩短双层玻璃的交货期，通过缩小公司建筑及仓库的规模，提升移动效率及压缩库存。最近的尝试是重新检讨销售体制，推进市场部门及每一位销售人员的专业化，不是给销售人员个人指标，而是让全体销售团队成员增进销售目标意识，以促进他们互相合作，共有信

息。

同时，重整组织体系，明确权限、责任、决策、命令指示，确立了报告、联络、商量流程，通过PDCA [2] 管理目标进程，以提升销售作业及行动的效率。还有，在各个现场推行作业核查制度并规则化，以杜绝投诉。在发生投诉时采取反馈-作业精度提升，并将这一循环制度化。同时，制作各个岗位的作业标准书，把作业标准化。如果有人因为自己业务较空闲，支援其他部门，以日报的形式统计他们的时间，并在强调与奖金评估无关的基础上，制作“伙伴贡献周报”并公之于众，促进团队协作等，向高效能迈进。但是，批发部门、工程部门合起来，整体平均单笔订单价只有10年前的三分之一，十分低迷，现在还在持续走低。

放眼全日本，现在像我们公司这种独有资本的玻璃批发工程公司接连不断歇业倒闭。由合作的玻璃工厂接过经营权，在其旧址上成立直营批发工程子公司。而且，大型窗框工厂委派合作的运输公司，从两年前开始内部运营与我们新启动的事业类似的住宅服务业务。我觉得，将来所有窗框厂商将陆续走上这条路，连我们新部门的业务也感受到今后被取而代之的威胁。

为了每日坚持努力与成长的员工重振经营

我很喜欢玻璃事业，感到乐在其中。我感觉，玻璃这种材料的魅力，还能创造出很多可能。在推进事业的过程中，我了解了每一个员工的人格秉性，日久生情，我还爱上了自己公司的优点和缺点。不管怎样，我要把公司变成能令这些人安心的企业。因此，我自己学习、成长，也希望全体员工学习、成长，共同摆脱逆境。逐渐地，这份心情得到了员工的回应。尽管有个体上的差距，但他们每天努力，与过去相比，有了长足的进步。现在，几乎所有的员工都埋头工作，“片刻也不休息”。

我自己以前接受过不少外部的培训。今后，也会通过学习教练技术，进一步激发员工的能力。我打算让员工轮流接受外训，学习我亲自听过、认为效果较好的课程。我还制作了公司内部的培训计划。自己自然不必说，我还希望全体员工的能力都得到提升。“重建这家公司，已经是人生态度的问题，只能咬紧牙关”，我下定决心。

但是，不管哪种业务，都是作为主心骨的母公司可以从事的。这样下去，“将来或许会挤压母公司的经营”，母公司的董事说。听了他们的

话，我觉得他们说的或许也有道理。我开始觉得，坚持这种没有结果的战斗，最后只是在白费力气，不会有任何成果。老实说我痛苦极了。自从被母公司的董事批评以来，我时不时地冒起“中止事业、把人力充实到本业中比较好”的念头。然而同时却又觉得，只要这样咬紧牙关，坚持拓展经营，必然会优胜劣汰，光明的日子一定会到来。

我希望早一天重振自己的公司，如果可以的话，甚至还想制定母公司今后的百年大计。我还有一种强烈的感觉，只有我才能重振集团。母公司的在职的董事中，还有些人对我说“等把亏损的公司全部整合梳理完毕，你也能每天去打高尔夫”。这种人品的董事，不可能制定百年大计。我想从这里出发，重振自己公司，早些回到母公司，制订母公司整体的经营计划。

可是，现在还是以重振自己公司为主，希望尽可能做些什么。只要有信念，就一定有办法，只不过因为一直亏损，所以还有许多方法我还没有发现。

恳请塾长指正，请您多多关照。

◆塾长答

必须基于意义与使命做出重大决策。

[1] 做事要符合时间、地点、目的的原则。——译者注
[2] 计划、行动、检查、修改一系列行动。——译者注

思考自己公司的优势

对于住宅及政府机构工程、建造大楼的玻璃采购业务，我毫无经验，所以很难回答您的问题。

刚才您提到玻璃厂家在日本有三四家。然后，有您公司这样的独立批发商，或者说销售公司，从玻璃厂购入玻璃，然后在建造住宅时提供货物。你们把玻璃切割成窗框规格大小，并且仔细安装好，然后交货。其中，还有特殊的玻璃、各种厚度的玻璃、双层隔热的玻璃、薄薄的单层玻璃。您公司的业务就是把玻璃精确地裁切提交，以便在建筑现场安装在窗框上。

原本您祖父创建的公司是在盐田中制盐。可是，由于盐田法规的影响，不得不中止盐田的制盐业务。因为从事盐田制盐，所以你们拥有15万坪土地。公司利用这些土地，成立了商事部，创立了新公司。母公司虽然不再制盐，但在下面成立了形形色色的子公司。

其中的玻璃事业部销售额曾一度高达7亿日元，利润丰厚，在母公司的子公司中是成绩非常优秀的佼佼者。然而，竞争日益剧烈，现在虽然业务仍然繁忙，但销售额却几乎减半，只有三亿几千万日元，每年大概有四五千万日元的赤字，这几年一直持续亏损。

而这时，您进入公司，拼命努力奋斗。您父亲是社长，让您“重建”持续亏损的子公司。5年前，听了父亲的吩咐，您来到这家公司。

一到公司，才发现这里没有员工教育，有人还暗中说人坏话，许多员工也毫无干劲，认为“这种赚不到钱的生意做不下去”。同时，连干部也感到有力无处使。在经营层和员工各自为政、貌合神离的情形下，您不怕吃苦，带着集体荣誉感，拼命呼吁“大家一起努力，否则公司撑不下去”。您亲自跑去参加各种外部培训，学习经营知识，在听到非常有用的东西时，您还派员工参加学习，希望改变大家的心态，以推进经营。结果，员工与您5年前到任时相比，发生了质的变化，能真心放下姿态，团结起来，拼命努力。

然而，因为建筑行业本身如今十分萧条，玻璃厂自己成立销售公司，自产自销；大型玻璃批发商自己成立工程承包公司。大家各出奇招，纷纷希望突破困境。还有，最近，生产铝制窗框的厂商全部内部采

购玻璃，他们自己购入玻璃，再把玻璃安装在铝制窗框上，配套销售。市场因此更进一步陷入白热化的战斗。然后，玻璃厂的批发商、自立门户的工程公司纷纷破产。因此，您的公司现在也困难重重。

正如您刚才所说，未来大概竞争会越来越激烈。价格也会降到几分之一，通过玻璃厂提供便宜的价格，看起来似乎还做得下去，但利润微薄，就算拼命努力也做不出利润，亏损还将持续。雪上加霜的是为了争取大承包商的业务，大型玻璃批发商从大阪、东京纷纷来到这个小小的市场，连1000万日元的工程也要争夺，最近，甚至连800万日元的工程也争。行业竞争如此激烈。

我听完您的话，真的感到脊背发凉，您太艰难了。您所在的子公司一直亏损，所以有些母公司的干部劝您："这样下去母公司也会倒闭，赶快放弃吧。"可是，因为父亲有过"重建这家公司"的吩咐，而您也想通过发挥自己经营者的实力，尽力把公司重建成功。大概您是想让大家大吃一惊，又或者是想通过完成这个不可能的重建任务，回母公司后令人刮目相看。

母公司现在仍然在盈利，可是您有一种自傲，认为"能让母公司百尺竿头更进一步的，舍我其谁"。那些银行出身的董事绝不可能成为出色的经营者。您一定要经营母公司，因此，必须把子公司重建成功，以凯旋的姿态回到总公司，掌握总公司的经营。所以，您想尽办法也要把现在的公司经营好。

我一边听您讲话一边想，您的子公司有哪些优势或者强项？有哪些有利的地方？可是什么都没有。至今为止，除了您在培养员工拼命认真工作的这一点之外，可以说没有任何优势。勉强算来，也就是在亏损的情况下，仍然能把母公司的经营维持下去吧。

没有优势，却和大型窗框厂的铝制窗框一起竞争——如果只是玻璃部门出现若干赤字，而整体却在盈利，还勉强说得过去。然而，您公司没有任何强项，只是从玻璃厂购入玻璃板，然后按照规格裁切、交货，没有任何附加价值。这样厂商当然会自己出手，直接销售。然后，您刚才讲到，在您公司的所在地，给您供货的A公司来建造工厂。这样一来，就能在那里建造裁切基地，切割难度很大的双层玻璃，再把成品供应给你们。因为在同一个厂区，裁切后的玻璃运输过来十分方便，交货期短，您觉得很便利。然而，虽然门对门的交易的确方便而且交货期短，但在缺少附加价值这一点上，却还是全无变化。

既然A公司来到自己的地盘生产这种产品，我认为干脆对它说“把全部产品交给我们”。也就是，成为A公司的直属批发商。既然A公司在同一个地界建厂，视实际情况，让它拥有10%～20%的股份也不要紧，必须提出这样的要求。

只要提出这样的要求，作为A公司，“为了拿到这个地区的市场，需要你们公司”，应该会提供彻底的支持。“因为没有附加价值，请把玻璃的批发价格再降低一点”，只要提出这个要求，对方就算有困难，或许也会答应。也就是，告诉对方，由您公司充当厂家的直营部门。在这一点上，也许能与其他批发商产生若干差异，形成优势。否则，靠单打独斗，做独行侠，是没有什么优势的。

不容乐观的社会结构变化及建筑行业的前景

我想，大概建筑行业的工程数量今后会呈现越来越少的态势。之所以这样说，是因为国内产业化大型建筑物及工厂等建设今后不会有太大增长。大家都纷纷到中国、越南等地建厂。同时，普通住宅方面现在还有若干需求，但随着少子老龄化，新建筑的需求会不断减少。因为，每个家庭只有一两个孩子，孩子长大快结婚的时候，双方父母都有房子，孩子就算不买新房子，结婚后不久也会得到一两套房子。所以，住宅行业未来的10～15年后，除了重新翻修之外，大概不会有别的业务。

虽然刚才您说过，拼命地强化用于普通住宅的玻璃，已经拿到了一定程度的市场份额，然而，基于行业背景，我对您这个业务的前景很不乐观。取得一定的市场份额，如果能产生利润还好，可是，如果这个行业最后还是会亏损，就算业务量增加，也不能保证产生利润。虽然，您在员工教育上倾注心力，又在盛和塾学习，还在盛和塾之外参加各种经营培训，不仅仅自己学，还让员工一起学，提高员工的素质，可是，到时将会非常痛苦。

经营者要有预见性

刚才您提到“不行的时候才是工作的开始。绝不放弃，直到成功”，这是我告诉你们的话。“不行的时候才是经营的开始”，这句话如果用在通过努力奋斗、能够打开道路的场合是可以的，但也有道路越走越窄、最后无法往前走的时候。在这时，就不是“不行的时候才是工作的开始”，在这样的形势下，经营者要有预见性，也就是要有先见之明，这非常重要。现在在场的诸位经营者行业不同，可是，在各自的行业中，应该有和你相同的苦恼。自己从事的事业是否有前景——也就是，诸位都被逼着拿出自己的前瞻性。

仔细想来，有时，人们想着“不管多努力，这条路也行不通”，中途放弃，但之后却后悔莫及，“早知道当时再坚持一下就好了”。

另一方面，也有些时候，人们一直坚持再坚持，结果无路可走，最后觉得早知道当时放弃就好了。诸位应该都在想“自己到底属于哪种情形”。这就是命运吧，这取决于一个人所做的判断。

何况，越是自己倾注心血、费尽心思打算重建的事业，自己对它越有感情。因为有感情，所以不能轻易放弃。就算没有未来，凭着感情也要坚持。因为有这种危险性，所以做这个决策非常难。

如果因为我说“不要做”，您就放弃的话，那么我就要担负很大的责任。尽管不能说不负责任的话，但我觉得您还是应该放弃。您现在那么辛苦，把这份辛苦用在其他地方不是更好吗？您已经被卷进太过封闭、竞争太过激烈、各种行业胡乱介入的市场。在其中靠着微薄的利润苟延残喘。这对拼命努力的员工而言，也是十分成问题的。

“放弃”说起来简单，其实十分困难。所以，具体的方法是您先跟总公司的父亲商量商量，跟其他董事也研究一下。“我不是打退堂鼓，而是现在根据了解，是这种情况，所以我有这样的想法”，应该这样跟他们商量。

子公司出现5000万日元的亏损，如果母公司是大公司还好说，可对一年只有15000万或2亿日元利润的企业而言，是一个极大的负担。其他人担心您，叫您“不要做了”，老实说，这是他们的心里话。所以，应该趁早做出决定。

难得把员工培养到这种水平，把这些战斗力投入新的事业去吧。我觉得，即使不是玻璃，你也可以考虑在销售方面从事一些新的业务。在自己现在从事的事业越走越难的时候，应该转型从事什么行业、什么业务呢？在张罗着中止旧事业的时候，另一方面要考虑新的事业，以免员工流离失所。以本地区为中心，还剩下什么行业？要绞尽脑汁地思考这个问题，这非常重要。

应该走还是留，伴随着这个决断的是意义和使命

在举步维艰的形势下，应该继续坚持下去，还是应该撤退，在只有两个备选项的态势下，我们不得不选择其中一个。是进还是退，这是一个非常难的问题。可是，如果按照利益得失进行决断，绝对不可能成功。

诸位都知道，我以前工作的公司有五个大学毕业生同时进入公司。那家公司到了发薪水的时间却发不出薪水，总叫我们等上一周或10天。当听说奖金也没有的时候，我们五个人就开始满腹牢骚，叫苦连天。大家都互相怂恿“辞职”。可是，辞了职我也没有地方可去，所以在其他人辞职之后，只有我留了下来。这对我而言非常幸运，但当时我不得不继续从事研究。

当时，我才23岁，却思考了这些问题。其他人都喊着“辞职、辞职”，我也喊“我要辞职”，但辞职是正确的，还是留下来是正确的呢？之间的差别是什么？从现在看我的例子，当然可以说：“那个人在破公司里坚持再坚持，从事研发，结果很好。假如当初对破公司满腹牢骚而辞职的话，肯定不会像现在这样，走上精彩的人生之路。”所以，坚持下去是好的——说这个话只是事后诸葛亮，当时，辞职是正确的，还是坚持下去是正确的，是一个非常难判断的问题。

我并不是自己选择的这条路，而是因为无处可去，才不得不留下来。虽然觉得幸好神灵对我如此眷顾，但之后再想起来，辞职是正确的，还是留下来是正确的，这是一个非常重要的问题，不能单凭私心私欲判断。

要留下，就必须找出留下的使命和意义。同样，要辞职，就必须找出辞职的使命和意义。如果完全没有这些，只是凭贪欲、好恶进退，都不会成功。

您现在当然会有利害得失。像现在这样继续亏损下去的话，您的母公司将会受到牵连。假如您在这一两年无法找到眉目扭亏为盈，就会给母公司带来更大的负担，包括母公司在内，给所有人带来麻烦。同时，过去好不容易相信您、跟随您的员工也很可能会流离失所。从这个角度考虑，趁着母公司还健在，想办法撤退，和大家一起商量包括员工在内的安身之计，我想这样比较妥当。既然能找到这种意义，我觉得应该放

弃。

这真的是很难解决的问题。如果因为我是塾长，所以叫您放弃您就放弃的话，我会感到很为难。但是，请您务必仔细思考我今天的话，认真决断。

经营问答九　客户信誉不稳定，应该如何回收债务

问题

如何对客户进行资信管理，回收应收账款，并且应该如何应对客户破产的情况。

塾生问

我提两个问题：“如何管理客户的资信”，还有，“如何采取措施，防患于未然，以免无法回收应收账款”。

我从事印刷业，超过80%的销售额来自普通商业宣传物印刷业务。50%的客户来自城市，50%的客户来自本公司所在的地区。在长期萧条的环境中，最近，越来越多的客户破产，或者自己申请破产。在本公司所在地区，过去这种事情发生得比较少，可是在上一年度、上上年度出现大笔坏账，所以才提出这个问题。

我公司的债务回收机制是由销售负责接受订单、交货及收款。一般根据客户的支付条件进行收款。如果回款延迟，需要向上级汇报延迟的理由和预计收款的日子，是非常普通的管理机制。

在客户的资信管理方面，没有特别的资信标准，也没有按照客户不同，设定不同的订单限额。同时，我们行业基本是订单生产，在交易过程中没有收取保证金。在客户的信誉调查方面，主要是依靠销售及有过交易的老客户，只有当新客户有较差风评的时候，才会委托调查机构进行资信调查。对新的业务没有设立什么特别的标准。同时，对销售的债务管理，也没有什么特别的培训。

接下来，我说一下具体的事例。

第一个事例，是接到一个家居中心A公司的单张印刷业务。每月20日收款，对方支付付款期限为3个月的支票。A公司一个月产生的销售额为400万日元。

A公司是很久之前一直合作的客户，一度因为价格上的问题把业务转交给其他公司。可是，那家公司破产后，又再度和本公司合作。后来，A公司附近建成了大型商业中心，A公司陷入了销售低谷。因此，印刷单张的次数突然增加，正当我们公司开始警惕时，对方开出了拒付票据，回收不了货款。

销售在票据拒付的大前天，还确认过对方尚在营业。可是在前一天去对方店铺对单张做最终确认时，发现店铺被工程专用的蓝色带子围起来，写着“店铺装修，临时休业”。我们虽然对这种情况有所警惕，但却没有具体的措施应对，导致欠款无法收回。

第二个事例，是从事房地产业的B公司给我们下的产品手册、单张制作订单。那家公司的社长还是一个有名的人。

泡沫经济崩溃后，这个客户付款的情况越来越差，本公司也开始限制接单。这家客户的未回收款项金额一度高达1500万日元，在收回欠款之前，我们拒绝了对方的制作需求。因为对对方信誉的不安变得越来越大，我们和B公司的财务负责人进行了谈判，对方承诺在今年的3月底支付欠款，但到了3月底，对方主动申请破产，欠款无法收回。

针对这个事例，我们反省了以下5点。

第一，尽管交易状况越来越恶化，但仍然继续交易。

第二，过于信任对方。

第三，催款方式过于温和。

第四，信息不足，且没有从不同角度进行调查。

第五，在回款延迟时，采取的措施过于缓和。

我个人觉得，即使委托调查机构调查，并小心谨慎、充分警惕，但许多时候仍然会被蒙在鼓里。因此，必须建立机制，尽早从一线收集客户的信息。

我认为，这种机制是指我或者销售负责人增加与客户的领导人或者二把手交流的机会。同时，在与新客户交易时，应该设立交易标准，让销售严格贯彻。对企业而言，不应该出现还账损失，但在萧条中却很难

做到。

当客户出现信誉不稳定的情形时，应该如何应对？应该如何收回债款，希望塾长给予建议。尤其对于本公司这样销售额高但经常利润低的企业而言，坏账是致命的问题。解决这一问题，是本公司迫在眉睫的课题，恳请塾长多多关照，指点一二。

◆塾长答

收款是堂堂正正的商业行为，无须踌躇、畏缩不前。

明确客户的支付条件的限度

这是一个非常难的问题，我想，诸位塾生大概也有相同的问题。

我可能并不是回答这个问题的合适人选。这是因为，自从创立了京瓷公司，从一开始，我研发的电子工业专用精密陶瓷产品的销售对象就是大型电气通信厂商，而不是中小企业。但是，随着公司规模变大，与中小企业的业务来往也有所增加，类似的经历也不少。

中小企业的利润率如果非常低，一旦出现坏账，就会导致危机，甚至可能导致公司破产，因此对这种问题要格外重视。

在交易管理机制方面，一般有客户的置信标准、按照客户不同设立接单限额、保证金制度、新客户交易标准、债务管理培训，然而，中小企业经营大概没有采取其中任何措施，我刚成立公司的一段时间也是如此。

如果按照所谓的经营管理顾问所言，把这些条条框框变成死板的管理机制，那么在现实中，必然没有办法拿到订单。所以，我认为，没有标准是理所当然的。

那么，怎样才能使欠款不会打水漂呢？印刷业属于按订单生产的行业，其实几乎所有的中小企业都是订单先行。跑到客户那里低头恳求客户给自己订单，因此，在支付上提出各种要求，要求客户必须按照什么条件付款，否则就会很难做等，很难像这样大大咧咧地主动提出要求。极端地说，几乎所有企业都不得不全然接受客户的付款条件，中小企业在商业中就是处于这样的弱势地位。

这样并没有关系，我也是如此。提出再多的交易条件，都是不现实的。可是，在这里，中小企业经常出现的错误，是以为低头恳求客户给订单，所以就必须毫无条件地接受客户的付款条件。就连对方的付款条件过于恶劣，也依旧这么想。

以您为例，每月20日结款，收取3个月付款期限的支票，这种情况很普遍。可是，当对方提出的付款周期为6个月或者1年的时候，就必须考虑是否接受，这是公司内部的底线。我认为最长的付款周期是3个月，即使做出最大让步也不能超过4个月。中小企业虽然非常渴求订

单，渴求得几乎从喉咙里伸手出来抓取，但应该在公司内部设立底线，不能冒超过底线的风险。同时，支票的付款期限最多为4个月。

销售负有收款的责任

即使把这些付款的底线告诉销售，对方如果坚持“五六个月付款”，如果销售比较软弱，说不出“我们公司最迟要在4个月内付款”这种话。因为，如果说了这种话，也许会失掉订单。中小企业的销售非常弱势，他们很难提出这样的要求。实际上，这才是问题所在。

那么，应该怎么对客户提出要求呢？“一般我们只能接受3个月付款期限的支票，这已经是做了让步。最后再让一步，至多只能接受4个月的付款期限，超过这个期限我们没办法做这笔交易”，销售向客户这样抱怨毫无意义。

中小企业一般从事的都是附加价值很低的业务，也就是分包之类挣点佣金的业务。这些业务没有附加价值，大多数成本花在材料费和人工费上。这两年，材料费多用现金交易。同时，中小企业因为信誉不足，不可能从大型批发商那里借到许多货物。

所以，应该这么对客户说。

“材料的采购基本是现金交易。最关键的是我们的价格中，人工费占了六七成。您也清楚，我们每月都要给员工发工资。我们竭尽全力在价格上下功夫，努力把费用降得比别家都低，导致资金周转比较困难。因此，真的十分抱歉，虽然您提出以6个月付款期限的支票支付，但如果不在4个月之内收款，公司真的做不下去，请您想想办法，把付款期限改到4个月之内。”

客户就是上帝，所以，如果忤逆了客户，买卖是做不下去的，大家都认为这是常识。但是，企业都要给员工发薪水，对方想必也有相同的困扰。因此要恳求对方，“我们必须养员工，给他们发工资，请您想办法通融一下。”

这样恳求客户没有什么可羞耻的，也绝不是无理的要求。在谈判时对客户动之以情是非常重要的。

在您的公司，从接单、交货到收款，都是销售的责任。在我们公司也一样。也就是，并不是把接单和收款单独分开，而是从接单到交货，甚至到回收欠款，全部都由销售负责。在这种情况下，害怕提出要求会

导致订单丢失的恐惧心理，实际上正是丢掉订单的根源。

首先，要让销售相信，向客户提出付款要求，与接单并无关系。销售害怕竞争对手会全盘接受6个月付款期的条件而抢走订单，而自己却因为提出付款要求而丢掉订单，正因为有这种想法，才导致坏账的产生。

接受6个月付款期的企业，在资金周转上特别游刃有余的另当别论，按照这样的方式从事买卖，最后都不可能长久，所以，必须对这一点满怀自信，与对方谈判。

向对方解释为何必须收款

接着出现的情形是当去对方那里收款的时候，对方说：“请稍等。支票还没有准备好，要10天才能准备好，下次再过来取吧。”也就是，在收款的时候没有拿到3个月付款期限的支票，结果磨磨蹭蹭地又拖了一个月，收款期变成4个月。但是，到了收款的时间，如果对方还要拖延，也不能同意。必须按照约定，拿到3个月付款期限的支票。

当销售向对方催款，对方发起怒来，说道：“明明是你三番五次地来恳求我给你们订单，现在不过是让你们等个十天八天，就说不行。像你们这种只考虑自己的公司，以后不会再给你们订单。”听到这些话，性格较软弱的销售就会害怕起来，然后说“那么，就再迟一些吧”。然后，等销售10天后再去收款，对方又会要求“等10天”，结果就这样被拖延下去。

在要订单时点头哈腰，收款时只要稍有延迟，就满嘴抱怨。对方是甲方，地位优越，或许会骂“简直不讲道理”。

在这种时候不要害怕，就用刚才我说的方法——我就是这么做的。

“今天拿到3个月有效期的支票，在今天之内，我们公司的财务就会收走支票，明天就会拿去银行兑现成现金，用以补充公司的花用。很抱歉，如果今天拿不到支票，我们公司就运转不下去了。”

这是权宜之计，就算实际情况并非如此，也可以这么说。不必为采用这种权宜的说辞而感到羞耻。在这种事上踌躇和畏怯，正是经营者最大的错误。并不是要经营者像守财奴一样，锱铢必较，咄咄逼人，而是向对方讲清楚为什么马上需要收到支票。

“我们公司也要给供应商付款。假如现在在这里收不到支票，我们也会延迟付款。这样一来，就会引起一连串连锁反应，给所有人带来麻烦。明天就有人要来我们公司收款，所以，不好意思，请想想办法，把钱付给我。”

像这样晓之以理动之以情，紧紧缠住对方不放。销售对收款必须像对待拿订单一样努力。销售在拿订单的时候，常常连续好几天拜访客户，竭尽全力，在收款的时候，也要付出同样的努力。

然而，经营者非常重视获取订单，只要销售拿到订单，就会被表扬，但是，销售说"客户说10天后再去收款"，经营者却说："是吗，那就没办法了。"

之后，经营者再叫销售去收款，销售却说"客户说今天不方便，如果硬要去取，以后他们不会再给我们订单"，不肯前往。"让你们公司等区区10天，你们都等不了。其他公司都能给我们行方便，从下个月开始，我们不会再给你们下单了"，大概对方向销售说过类似的话，所以销售对收款始终有些胆怯。

采用一些权宜的说法并不是说谎。做事要讲得出各种道理，也要讲究各种方法。在收款时对客户动之以情，与拿订单一样重要。没有收回欠款，销售的工作就没有结束。应该对销售加强这方面的教育。

“监控”对方的公司

而且，拿到了支票，事情并没有结束。在收款时，拿回支票并不等于取到现金。如果对方公司倒闭，支票就变成了拒付票据，制作的费用就不得不由自己公司承担。因此，必须“监控”对方公司的动态。

所以，每月到保持下单的客户那里，不断收集这家公司的经营状况，这样的“监控”非常重要。

也就是，我想说的是回收支票延迟自然不必讨论，在收到支票且支票的付款期限为3个月，那么就会出现3个月的应收账款。为了收回账款，必须对开出支票的企业保持充分的关注。

销售必须仔细观察对方公司，并一一汇报，然而，此时，必须由经营者做出判断。如果发现情况有异，就要指示“即使对方再下订单也不要接，不要再去拿订单”，不仅如此，对付款延迟的情况还不能置之不理。

换言之，假如拿到新的订单，交纳货品，应收账款就不断增加。还有，即使中止接单，付款就此停滞的话，一旦对方公司倒闭，欠款就再也收不回来。

所以，要观察对方的情况，如果支票是3个月有效的就观察3个月，4个月有效的就观察4个月，为了保证收回债款，必须“监控”对方的公司。

察觉破产迹象后应该采取的行动

还有一种情况，就是没有收到支票，可应收账款已经堆积了3个月。这种情形十分不妙，而对方的情况也很怪异，在这种情况下，对方也陷入了资金周转不灵，马上就要倒闭，经济拮据，根本没有余力支付货款。在过往的经营生涯中，我也曾遇到过这种情况五六次。

那是我还年轻时候的事情。晚上销售向我报告“客户那里有许多形迹可疑的人在仓库附近转悠，很古怪”。之前就听闻那家公司情况有异，可能会破产，于是我马上吩咐销售部长，“马上跑去客户那里，看看是什么情况”。

我们还曾经从对方的仓库中拖回所交的货品。对方累计拖欠了三四个月的应收账款。仓库里只有我们最近交纳的货品，就算拿回来也抵不上应收债务的几分之一，但至少，也要把这些财产拿回来。

还可以去见对方的高层，提出要求：“您公司倒闭的话，我们公司就会有大麻烦。如果您现在付不出钱，用货物冲抵也可以。”对方破产后，后面也会东山再起。抬头不见低头见，将来还有可能不得不与这些人合作，不减少一些纠葛，将来做买卖时很有可能会出现麻烦。

要和对方的领导人说这些话，突然说这种话很唐突，在这之前，首先要与对方有交情。在彼此有交情的基础上说这样的话，曾经有客户说：“过去多得您关照。这次我们给您添麻烦了，这里有一些画，在催债的人涌来之前，您把它拿回去吧，虽然它也许只值区区100万日元。”

也就是在情况不妙的时候，跑到对方那里，与对方的领导人见面，用情打动对方。对方与自己一直关系不错，也不会觉得你在故意为难，只会让你拿走一些东西。曾经有两三回，我也从经营者那里拿到过不太常见的东西。

只要观察对方公司，就会发现对方经营不顺。这时别说继续接订单，而是要赶紧兑现支票，回收欠款，回到两不拖欠的状态。让销售也停止继续接受新的订单，而去收回欠款。

经营者当机立断，吩咐“不要再接这个客户的订单”。可正在为顺利脱身而松一口气的时候，竞争对手乘虚而入，拿走本来属于自己公司的

订单。本以为竞争对手会倒大霉，结果大出意外，客户公司却经营顺利，于是那家竞争对手也与客户合作得一帆风顺。

如果出现这种情形，销售就会说：“社长，我们做得不太地道。在客户有困难的时候，我们帮一把就好了。如果那时雪中送炭的话，客户会跟我们合作得更好的。”

被员工这样抱怨，经营者也只能一言不发，心中暗想当初帮对方一把就好了。正因为有这样的想法，才做不出这样的事情。因此，与对方一直牵扯不清，能做的也就是在对方最后快破产时，至少在债主涌上客户的门之前跑去追索。这是我们普通人的方法。一般人们并不会为顺利抽身感到庆幸，而是会害怕过早抽身导致失掉客户。

这是一个很难的问题。我能告诉您的只有这些。最关键的，是收款并不可耻。强调收款，无论如何销售会变得困难。一般的常识是拿了订单，总喊着“收款、收款”不太好，但是，收款绝不是什么可耻的事。必须扎扎实实地教育员工，送货拿钱是堂堂正正的商业行为。

经营问答十　为了企业生存，是否应该进入其他行业

问题

希望进行新投资，填补销售上的窟窿。将来，逐步打造一个创收的主力业务。为了企业生存而进入其他行业的相关问题。

塾生问

我们是某汽车公司的大型卡车、巴士代理商。主要业务是修理、销售4吨以上的巴士和卡车，而副业涉及海产品、肖像画、化妆品、土木工程等多个行业。资金一亿日元，员工171名（其中11名是兼职或临时员工），是一家创建了53年的公司。

本公司的现状

首先，我说明一下公司的业务发展状况。

虽然现在大型卡车的需求大幅滑落，可是在1996年，全日本大型卡车的需求曾经一度到达顶峰。当时，我公司也迎来了销售额的峰值，金额高达929000万日元。具体地讲，新车、二手车的销售为573000万日元，零部件、维修等服务为354600万日元，其中车辆相关的销售额占六成，配件服务占四成。同时，销售利润为2.9%，即26800万日元，经常利润为2.3%，即21300万日元，员工人数为169人（其中有9名临时工）。

1996～1997年，大型卡车的需求稳步增长。可是，进入1998年后，市场开始发生巨大变化。需求急剧下滑，销售额减少到764000万日元。销售利润为19000日元，经常利润为17100万日元，员工数变为173人（其中临时工8名）。

紧接着，1999～2000年需求同样低迷，根据今年（2001年）3月的财年统计，年度销售额跌至682200万日元。与1996年度的峰值相比，销售额减少了26.6%。车辆相关的销售额为364600万日元，配件服务为312000万日元，销售占比为55%：45%。另外，副业部分还有5600万日

元销售额。销售利润为23000万日元，经常利润为14700万日元。

实际上，上年度（2000年）利润数字跌到10年以来的最低点。销售利润为12200万日元，经常利润为11900万日元，跌进了谷底，可是，根据今年3月的财年统计，销售利润增加了63%，经常利润也增长了23%，有了些许回暖。同时，今年4～6月，前3个月销售利润也比上一年度同比增长了35%，经常利润增长了80.8%，数字开始直线向上发展。

刚才我提到1996年度全日本大型卡车需求高涨，我公司在那时也创下了最高销售纪录。当时在全日本，4吨以上的卡车销售了18.9万辆，这是有史以来的最高销量。我们县在经济圈中占1%，县内4家公司销售了1850辆，其中有680辆由我公司售出，我们取得了超过三成的市场份额。

1997年还保持一路好景，然而，从1998年开始，需求急剧下滑。次年，也就是1999年度，县内需求跌到最低点，从高峰期时的1850辆减少到999辆，需求约减少了50%。

根据今年3月的年度统计，日本销售车辆数持续下跌，减到78600辆。与高峰期相比减少了六成，需求极度低迷。县内的销售车辆数为1000辆，其中我公司售出334辆。在全日本持续下跌的情况下，虽然我们县的数字有些许上浮，但还是减少了55%。

提问的主题

尽管需求跌势如此凶猛，但公司经营在这一两年应该还能维持现状，而且，估计还能保住现有的利润。然而，根据对行业未来和物流走势的分析，我觉得企业还是难免呈现缩小的趋势。

另一方面，我们也可以去抢夺竞争对手的市场份额。可是，凭我的经验，再继续扩大市场份额会出现劣质客户，结果很可能导致坏账，换言之，经营会变得越来越窘迫。

现在，我考虑在企业的现有能力范围（资金、人才）内进行新投资，填补销售上的窟窿。将来，逐步打造一个创收的主力业务。也就是说，希望构筑新的业务支柱。因此，我想请教塾长，为了企业生存而进入其他行业的相关问题。

提问背景

我们公司于1947年11月5日创立，今年迎来了第53个年头。3年前举办了50年纪念活动。我是公司历史上第4任社长。

1989年，我在一家汽车公司担任地区部长——这家公司至今还跟我们有业务来往。我们县的工商会会长开口邀请我到他的公司工作，于是我担任了那家公司的社长。原来，是因为第3任社长因病去世，我才能以47岁的年龄接过公司的指挥棒。后来，在53岁时，我正式辞掉汽车公司的工作，转到现在的公司。不再与原先的汽车公司有任何人际关系和派遣关系，成为这家公司的正式成员。

现在，我公司在县内拥有6家营业所，在全县范围内，销售大型卡车、巴士。在大型卡车、巴士公司内，我们是规模最大的，其他公司只有4个业务据点。在县内的业务据点覆盖率上，我们公司占据优势地位。

我接班的时候，销售额为65亿日元，员工数为177人。遗憾的是当时这家公司没有分红，工会运动也非常活跃，因此，我在人事上吃了不少苦头。后来，业绩直线上升，1996年迎来了高峰期。现在虽然如上所述业绩滑坡，但是还持续发放10%的分红。

公司在县内的行业地位，在大型车代理商中，无论是市场份额还是纳税都名列第一。包含家用汽车在内，全县33家汽车代理公司中，我们的收入排行在第三四位。

在这个公司走马上任以来，已经12年了，请允许我把至今为止采取的措施逐条归纳，进行说明。

第一，以业务据点为中心开展经营。我的思路是业务据点不盈利，公司就无法盈利。

第二，社长方针清晰化。每6个月一次，把社长方针白纸黑字明确地写下来，发给各个据点，进行指挥。

第三，制定社训。公司过去没有社训，于是我把“信赖的纽带”作为社训，同时我认为，应该在重视员工满意度（ES）的前提下，提升顾客满意度（CS），旗帜鲜明地提倡“先有ES再有CS”。

第四，有言实行与言行一致。敢于攻克难关，说到必定做到。

第五，激发信念，树立意识。保障员工饭碗和纳税是基本要求，每一个月都不能亏损。我公司在行业环境变化的情况下，员工几乎没有减员，这是因为“不裁员”是我的原则。

第六，保持占据行业第一的地位。市场占有率持续保持第一。

在推行措施的过程中，固然多少出现了一些问题，但在两年半内，我争取恢复了分红。同时，在泡沫经济崩溃之后，公司也没有出现大问题，到1996年为止，公司业绩直线上升，发展一帆风顺。

还有，为了提高员工意识，构建本公司的利润主干——服务业务，我花费了5亿日元，重建了2个业务据点，加强对顾客的跟踪服务。结果，入库新车选择回来检修的比例也达到了全日本一流的水平。在生产效能方面，零配件、服务收益等这些被我们行内称为销售成本覆盖率的数值[1]达到了113%，在体制上实现了即便不销售新车也能盈利。

但是，另一方面，经营上有些事情避无可避，那就是新车竞争。市场销售混乱不堪，毛利率低下。我想，其他行业可能也有类似情况，商业环境恶劣，毛利低得难以想象。根据车贩联（日本汽车贩卖协会联合会）的调查，毛利率在0.1%以下，事实上，低于0的代理商竟然高达七成。

塾长：是0吗？

塾生：是的。利润率低于0、亏损销售的占了七成。从商业的角度而言，汽车销售这个世界简直不可理喻，我也许不该在这里讲这些，但还是忍不住讲了出来。

尽管我觉得这个行业欠缺道德伦理，不可以常理论之，但既然身在其中，就要奋起迎战。现在，我率先揭起独立自主的大旗，为了不被牵扯进厂商的代理混战，正努力提升发言权，完成代理商应尽的利润义务和市场责任。

只是，行业的全球性重组对行业产生很大的影响。我想大家都知道戴姆勒-奔驰和克莱斯勒的DC（戴姆勒-克莱斯勒）、雷诺和日产、沃尔沃的卡车业务和三菱，以及由DC出资、戴姆勒介入韩国大宇汽车等重

组事件，企业重组来势凶猛。

还有，我们卡车的载重外形和业态的变化也受到了很大的影响。过去的卡车是重厚长大型，现在讲究轻薄短小、少量多品种，这是因为削减物流成本和收缩过剩生产带来的需求。物流是绝对不可能消失的，但货物的量在减少。所以，我们卡车和巴士事业是成熟产业，前景有限，特别是巴士。我想现场的来宾大概没有人是乘坐市内巴士前来的吧。乘坐旅游巴士的人也在逐渐减少，自然巴士的需求也就下跌了。

正是因为如此种种，我判断卡车、巴士的需求将逐渐衰退。能稍做期待的是2002年将要实施的颗粒物气体排放规则对内燃机部门有影响。只是，这只能使需求略微增长，决达不到安稳的程度。还有，现在虽然传言日本经济整体在逐步回暖，但在这几年的经济寒冬中，运输建筑行业消耗了大量实力，要购买新卡车、巴士不得不需要一段时间。

增加销售额的尝试

在这样的行业环境里，我们公司保持着33%～34%的市场份额，可是，正如前面所说，如果继续扩大市场份额，坏账也很有可能增多，所以我在思考，如何以现有程度的市场份额把经营维持下去。

因此，我公司必须考虑对外销售配件及开发低风险高回报的保险业务，可是，从刚才所阐述的行业形势判断，市场一味平稳收缩，这样的话，我也无法把公司完全交托给未来的接班人。从这个意义而言，为了使企业基础安稳如山，我们必须谋求销售额的增加。

我们增加销售额的第一个尝试，是1995年开始从事海产品销售。这里有一些我个人兴趣的因素，通过我的朋友从塔斯马尼亚进口鲜活龙虾和鲍鱼，批发给酒店、料理店、寿司店等。众所周知，现在市场不景气，所以我们一年的销售额最多到5000万日元的程度。虽然已经有了固定的客户群，但目前估计对增加销售没有什么帮助。但是，现在我还不打算放弃。第二个是变更业务许可范围，从事网络绘画（肖像画）业务。这个业务我不打算投入人工费。第三个是打算销售除雪机，及开展土木工程业务。在土木工程方面，从事的是JR的地下管道（埋在地下的、排水用的陶管或水泥管等）专业工程。第四个是考虑利用互联网销售二手卡车。

在这些业务中，销售额预测能达到上亿日元规模的是JR的管道工程

及相关的派生业务。只是，这对我们而言，是全新的业务，因此我们跟JR之间采用高层往来的方式，一点一点地开始接洽业务。预计这个业务未来将有1亿～5亿日元的销售规模，附加价值比较高。

所以，我想请稻盛塾长指点迷津：虽然我们的主营业务是销售和维修卡车，可放眼未来，我们是否应该挑战不同的行业，以适应时代的变化？不过，我们只考虑在企业资金、人才能力的许可范围内进行挑战。当然，这必然伴随着风险，所以我希望能够尽早看清可能需要承担的风险，并尽早找到新事业的适当切入时机。

进入新行业的问题点

我公司是大型卡车、巴士的代理商，同时从事维修和零配件销售。我们比较容易上手的工作有租借租赁、救援车业务等。特别在邻县，每到冬天就事故频发，苦不堪言。那些事故车辆也需要用救援车牵引。总之，虽然也可以进入行业相关的派生业务市场，但是，目前我们的客户也在从事这些业务，我们正在与他们竞争。即使与客户发生业务上的冲突，我们也应该进入这些行业吗？我十分迷茫。

接着是JR的管道工程。与电车轨道平行的侧旁有排水沟。虽然乘坐电车时看不见，但与这些排水沟呈90度角垂直方向，有类似梯子一样的横管，修理这些管道的工作就叫作管道工程。虽然只是修理直径30～50厘米的陶管，却是十分辛苦的作业。电车轨道不可能只在城市中穿行，90%以上在田野和山里。修理这些管道需要特殊技术，就连到达维修现场也非常困难。

当然，县内的JR管道有专业公司从事管道工程，为什么我们还要涉足这个业务呢？这是有来由的。我们公司在修理管道工程时使用的是特殊车辆，是一种叫作摄像车的昂贵产品，能够自动在管道中前进200～300米。同时，还有吸淤泥的真空吸污车，以及清扫陶管内部的高压清洗车。如果这些车辆在到达作业现场之前就出现故障，管道工程的专业公司修理不了。因此，考虑到既要能修理这些专业车辆，还要能从事管道工程，JR和现有的工程管道公司左思右想，最后向我们这些卡车公司发出邀请，而在县内，谈到卡车公司还能是谁呢，自然要数我们公司技术过硬。基于这样的原因，我们被指定从事管道工程的业务。

目前，JR的高层和我开始进行业务洽谈，事情逐渐在向好的方向发展。同时，除了JR之外，道路集团还有建设省也有类似的需求，因为高

速公路旁边也有侧水沟和横管。

或者，市镇村也有这样的业务，只不过在市镇村市场方面存在一些问题。我们客户中已经有三四家公司在从事市镇村的下水工程。当然，我们也可以竞争。事实上，我们也接触过这个业务，也曾受到多次抗议。所以，我想请教一下，即便与客户发生冲突，我们是否也应该力排众议，坚持开展这个业务？我的个人想法是放弃市镇村相关的业务，集中往JR、道路集团、建设省方面的业务发展。

此外，根据我公司的实力，还适合进入哪些行业，恳请塾长指点。

没完没了地唠叨了一通，我把问题再小结一下。

事业的发展虽然还算顺利，但观察今后行业的需求趋势，我有极大的危机感，希望尽早采取措施，为下一任接班人打造扎实的业务结构，以便顺利交接。务请塾长指点一二。

◆塾长答

多元化必须发挥优势，施展所长，付出不亚于任何人的努力。

[1] 销售毛利/销售成本，汽车厂商以非新车销售的零配件、售后服务等毛利能冲抵多少销售成本费用作为盈利能力的衡量指标。——译者注

以“付出不亚于任何人的努力”多方位、多元化地开展事业

您解释得非常详细，我想大家都听明白了。

我觉得您的想法非常棒。

您经营的是大型卡车、巴士的销售代理业务。随着大型卡车、巴士市场的成熟，市场需求不断萎缩。实际上的销售额与巅峰时期相比也大为减少。为了让接班人顺利接棒，您极尽所能寻找出路，提升销售额。您身为社长，有十分强烈的责任感，我很欣赏。

您是第4任社长，原本在一家汽车公司工作，被销售公司的老板请去出任第4任社长。您虽未满60岁，却未雨绸缪，打算让位给接班人。为此，虽然现在公司还在盈利，您却看到销售额逐年下滑，于是想方设法，想找到确保销售额的方法。如果像过去一样，仅仅依靠销售卡车和巴士，发展有限，所以您希望通过拓展其他行业，以保证销售。于是，您想问一问这样是否妥当。

迄今为止，我个人通过一次又一次的技术研发，进入了其他行业。之前，京瓷创立40周年时，新建的总部大楼中设立了京瓷精密陶瓷馆，陈列着我们研发的产品。这40年间，我们的技术研发令人叹为观止。品种数量繁多，涉及的行业也多种多样。同时，市场也遍布世界各地，结果今年的销售额为12000亿日元。41年前，京瓷不过是一家只有28人的小微企业，现在却达到了如此规模。

也就是，我们接二连三地在不同行业开拓了事业。我在年轻的时候，说过要“多方位、多元化地拓展事业”。多方位包含两层意思，譬如说，起初我经营的是电子工业领域的业务，后来不仅仅在电子工业领域，还想在机械行业开拓市场，然后又想在医疗产业拓展事业。如果把一个行业领域的市场作为一个方位，那么，这就是多方位地展开事业。

同时，如果仅仅发展日本市场，一旦日本陷入萧条，公司也会随之败落。所以，只要能在美国、欧洲等其他国家和地区的市场上站稳脚跟，即使日本萧条，只要美国市场景气，我们公司就能保持稳定的经营。

也就是，跨行业开拓市场，同时跨多国开拓市场，这就是我所说的“多方位的开拓”。还有，我把利用技术开拓新事业叫作“多元化”，认为“公司要发展，必须多方位、多元化地拓展事业”。

然而，多方位多元化地拓展事业就意味着必须从事各种各样的事情。比如，您虽然身为卡车、巴士的代理商经营十分出色，获得了一定程度的成功，可一旦进入其他行业，就会出现专业公司与您竞争。您一边要像过去一样，销售卡车和巴士，保持县内30%的市场份额，一边还要经营其他行业。可是，领导者只有一个，所以这一个人必须面面俱到。尽管可以培养部下，把既有事业交给他们打理，但领导者还需要分出两到三成的精力照顾既有的业务。领导者把自己的七八成精力放在新事业上，但对于竞争对手而言，这些事业却是主营业务，付出的也是100%的精力。这边不得不分散精力，而对方却100%集中精力，所以新事业的经营十分困难。假设再开拓一个新的行业，精力就要分作3份，可是，不管在哪一个行业，竞争对手都以100%的精力全力发起猛攻。

我认为，要想把公司规模做大，就必须多方位、多元化拓展事业，这是绝无仅有的途径，可是，由于自己的精力分散，将导致风险大大增加。但是，即使有风险，也必须多方位、多元化拓展事业。

这种时候，就必须“付出不亚于任何人的努力”——这是我经常向各位提到的京瓷哲学之一。即是说，如果自己要把精力分成3等份，工作上就要付出3倍或4倍于人的努力。这样，即使看起来只使用了1/3的能力，但却比对手，或者比那些懈怠之人的100%更加聚焦。所以，如果想多元化拓展事业，就要做好心理准备，比别人努力数倍。如果无可无不可地推行多元化，风险将大大增加。然而，如果不推行多元化，公司就无法变大。

彻底发挥特长，决不隔空飞子

在现实中推行多元化时，我考虑过很多问题。

刚才，您说知道自己拥有的能力，想在这个能力范围中挑战新事业。我在推行多元化的时候也十分担心，有过类似的想法。

我对自己的一技之长，也就是自己拥有的技术十分有自信，认为在日本业界，不比任何人逊色。甚至，在国际上也不逊色。我的想法是利用自己这一行之有效的技术拓展事业，进入能让我施展一技之长的行业。

不能一味考虑某个事业是否赚钱，盲目地出手，而是要凭借自己的一技之长开拓新事业。这与您所说的想从事适合自己能力的业务是一个道理。

比如，我首先有精密陶瓷技术，精密陶瓷属于矿物结晶的范畴。既然是这个范畴，那么不仅仅局限于现有的电子工业，是否能进入宝石领域，或者是否能进入太阳能电池这种硅结晶的领域？就像这样，我在自己一技之长的延长线上考虑事业的拓展。

我不常下围棋，不过在围棋中，扩张地盘的时候，必然要连着活子下棋。如果隔空飞子，就会被对方阻截。用在多元化上，就是要连着自己的本行这个活子下棋，这样才不会死，也不会被别人截断。也就是，我的想法是在自己一技之长的延长线上决一高下。

当我告诉员工这个想法时，除了用“隔空飞子”来形容，还举了柔道的例子，“比如说，我很擅长柔道，绝招是过肩摔，于是就彻底地练习过肩摔，不管遇见任何对手，都用一招过肩摔解决。”在柔道世界级选拔赛上，也有一些选手单靠一招过肩摔晋级。甚至，即使不够位置施展过肩摔，有些选手也要弯下腰，膝盖跪地，身体稍稍离开榻榻米，用很低的体位使出过肩摔。所以，我告诉员工：“彻底发挥自己的特长，使其通行四方，千万不能隔空飞子。”在积累了许多经验之后，我开始能隔空飞子，但刚刚开始的时候，绝对不敢这么做。

只要具备领导力，就能从事其他工作

刚才我所说的两点是推行多元化的前提。

您充分地考虑了自己公司的能力，希望在能力范围内挑战新事业，接受了JR的管道工程业务。这个业务未来将有1亿～5亿日元的销售规模，如果同时承接市镇村的下水道相关业务，事业规模将扩展得更大。但是，这有可能会把过去的客户变成对手，因此您有些犹豫不决。不过，您拥有的特长被客户JR发掘，特意请您公司提供服务。我认为，这正是您运用所长、大展拳脚之地，即使与既有的客户产生一定程度的冲突，也应该坚持。

虽然有些过意不去，但这是生死存亡的竞争。自由经济中毕竟有竞争存在，有时进入自己客户的行业，与客户发生冲突，或许是无可奈何之事，毕竟自己也要生存。管道工程是您可以发挥特长的领域，您一定要坚持。

同时，您说开始经营生鲜食材之类的业务，不过已经不做了。

塾生：不是不做，而是无法做得更大了。

塾长：这类业务非您所长，您也没有任何优势。您说是因为个人兴趣，所以想经营生鲜活虾鲍鱼——因为喜欢所以经营——这提高了经营的风险。没有任何优势长处，单凭自己喜欢、有一点兴趣就出手尝试。不过，您也说过，这个业务无法做得更大了，所以应该不会再继续扩大了吧。

塾生：我的意思是不再投入人力和费用。

塾长：嗯，这样还行。

听了您的话，我想到您还有一个自己尚未意识到的特长。

您在12年前是一个工薪族，在汽车公司工作，而现在这家卡车、巴士代理公司的社长亡故，您接受老板的邀请当上社长。当时这家公司没有分红，工会十分强势，公司内部钩心斗角，乱七八糟。

您走马上任以后，用两年半时间重整这家公司，恢复了分红。之后，在泡沫经济崩溃、一片萧条之际，您还能稳住经营，没有亏损。虽然利润有所减少，但经常利润最差也能保持一亿几千万日元，维持着公司生存。在这样不景气的市场环境下，在泡沫崩溃的大萧条中，公司即使亏损也不足为奇，但您却能保持盈利。

您说您在县内设立了几处销售门店，比其他代理商数量多。

塾生：多两个。

塾长：您还对每一家店推行独立核算，管理得井井有条。这是非常重要的。一般人都是眉毛胡子一把抓，但您却采用了事业部制。还有，与我在京瓷推行的阿米巴经营一样，您还查看每一家店的核算数字。

无论多小的事业，比如卖点心的小卖店，都应该通过独立核算掌握店铺中的数字。生产也是，如果有许多产品品类，就要分别细看每个品类的核算数字。如果是门店，要每个门店分开进行核算管理，但一般人却没有采用这个法子，而是一揽子管理。可是，您却做得十分出色。

而令我诧异的是您在出任社长后，以6个月为单位，明确地指示、传达社长方针。本年度要这么做，销售额是多少，要有多少的盈利，全部描述得清清楚楚，并每6个月把它白纸黑字地写下来，通告员工。

而且，您还制定了“信赖的纽带”这一社训，客户固然重要，但首先要重视员工——您提出这一方针，把公司团结起来。您还提出有言实行、言行一致的方针，并一边以身作则，一边对员工提出要求。然后，您又提出以保障员工饭碗和纳税为基本思想。您宣布要保住员工的饭碗，不解雇员工，同时还要产生利润交纳税金，请各位员工竭尽全力，迄今为止没有亏损过一次。您还宣布要保持行业第一的地位，事实上也做到了。

一介打工族变成社长，出色地做了6件大事，并通告员工，并且只要说到就贯彻到位。换言之，您有很强的指导能力、出色的领导力。因此，在走马上任后短短两年半时间，公司就恢复了分红，之后还一直保持盈利。

您过去虽然是个打工族，却一下子变身为经营者，而且，还成为经营者中具备出色领导力的佼佼者。我觉得很了不起。也许我夸奖得有点

过分，但这是事实。

只要具备领导力，也就是，只要实践您刚才提到的6点，就算经营其他事业也能获得成功。新事业即使不在您一直从事的代理商的延长线上，也一样能行得通。

创办承包型风险企业

在这里，我想起一件事情。今天我也被这里的县知事拉去出席了恳谈会，会议开头我要讲30分钟话。我讲话的主题是21世纪这个县应该如何发展，这个题目很难。不过，我不可能说不知道，所以凭着自己的一些想法，说了以下的一番话。

“我这次到这里，其实有一点郁闷。今天，我去了市场，看见有卖又大又好的沙丁鱼。我很喜欢吃沙丁鱼，想用它做刺身，可是，它虽然很新鲜肥美，但是3条要卖250日元，5条要卖350日元，价格和京都超市差不多。看看蔬菜，价格也跟京都差不多。日本全国的价格都很均一。”

“昨天晚上，我也跟当地的经营者一起用餐。当时，我也问了拉面和乌冬的价格，不管是京都还是东京，一碗拉面的价格几乎没有差别。这里也一样，听说一碗拉面要700日元。这是什么原因呢？乡下的人力成本应该便宜一些，材料也应该比较便宜，东西也应该又好又便宜才对，为什么价格会那么贵呢？”

“如果大家更加努力地拼命工作，以低成本生产，低价格供给，购买产品的本地人生活成本就会减少，而他们也能把生产的东西便宜地供应给大家。大家这样连续不断地低价供应，整个城镇就会变得易于生活。不要害怕辛苦，大家都一起努力奋斗，生活就会变得越来越好。即使收入不如大城市，只能拿到城市六七成的薪水，可是因为物价便宜，生活水平比大城市还要高得多。”

“这个县不能跟中心城市一样。大家常误以为，这里只能从事第一产业，生产农产品和水产品，但我觉得，只要有比城市人更强的拼搏精神，就应该去做大企业的分包商。做分包商也许让人感觉有点掉价，但在这个地方建工厂的话，比起大城市，土地、物价、劳务费都很便宜。”

“在电子行业的世界中，日本制造也是非常强大的。所以，今后日本应该继续坚持从事制造，但同时，在国内制造的话，成本居高不下，所以大家纷纷到东南亚，尤其是中国建立工厂。那么，日本就不需要工厂了吗？并非如此。日本农村土地便宜，劳动人口众多，而且工作认真，所以我认为大家可以去做大企业的分包商。”

“即使没有技术，只要成为分包商，大企业会传授所有技术。有时，还会出借生产设备、机器，对应地，大家要募集优秀的员工，以低成本制造。如果大家制造的东西能比日本任何地方都便宜，不管是电子工业还是任何行业，要建多少分包工厂都可以。同时，在这里出现这种承包型风险企业，完全不足以为奇。”

这就是我今天说的话，如果创办风险企业承包业务，技术有人教，生产方法也有人教。可是，这需要经营者具备领导力。

也就是，只要有您所列举的6点措施，募集二三百人，只要有人能发挥出优秀的领导力，从事经营，即使是完全陌生的行业，即使是生产制造，也做得了。当然，年近60的您也必须亲自投身工作，不惜粉身碎骨，还必须教育员工，让他们比大城市劳动者付出更多的努力。

事实上，我问了一下县里工厂招商的土地价格，绝对谈不上便宜，甚至还有些昂贵，物价也并不便宜。所以，人们也没有必要专程来到这里工作。

可是，只要您能好好珍惜代理卡车、巴士积累的成功经验，即便在制造业也能有所作为。到时，您的目的就不是维持代理商的既有业务、保障销售额。我觉得，这个事业就算持平或收缩，您也仍然可以继续从事下去，而另一方面，您可以以全新的公司或事业部开拓新事业，只要整体销售额保持增长就可以了。

经营问答十一　进军海外及拓展新事业的方法

问题

一位经营者在日元不断升值的形势下，请教进入国际市场的判断基准，及开展新事业的关键点。

塾生问

1美元兑100日元的升值会到来吗？

首先是关于日元升值的问题。最近电视、报纸中，关于日元会升值到1美元兑105日元，甚至兑100日元的话题被炒得沸沸扬扬。我们是做零部件材料的厂商，面对这种形势，正在纠结今后应该如何应对，何去何从。按照这样的趋势，消费市场是否也会保持日元升值的走势？还是只需稍微忍耐，日元就会重新走低？应该如何预测？

其次，如何判断中小企业是否应投资国外生产？判断的依据是什么？

最后，我们为了应对日元升值，正在拓展新事业。此时最需要注意的关键点有哪些？

以上三点，请塾长不吝赐教。

◆塾长答

人才是事业的关键，进军国外的成败也取决于人才。

拥有独特的技术是在国外生产的第一道关口

您问的是日元是否会保持上涨的趋势，我个人认为还会继续升值下去。现实中不是已经出现了1美元兑换100日元的情况了吗？

当然，如果以5年或10年的时间跨度来考虑，日元非常有可能转向贬值。从购买力评估的角度看，现在美元和日元的关系，日元过于高企，长远看来，极有可能走向贬值。只是，这几年大概会保持升值的态势。您在企业经营中应当做好这个心理准备。

您所询问的问题是因为日元升值，所以您打算在国外投资生产，想请教在进军海外时应该拥有什么判断基准。可是，这个问题事实上我自己也一直很伤脑筋，是否能给您建议还是一个疑问。

是否应该在国外投资生产，我想，应该首先看行业。您是制造用于电子零部件的塑料材料的，如果这个事业受日元升值很大，当然应该到人工费比较便宜的东南亚、中国等其他国家去。可是，如果这样做，重要的是这个业务是否非您公司不可。假设您的事业是没有什么技术门槛、谁都能做的工作，那么就没有什么理由专程走出国门，到海外生产。

如果具备雄厚的技术实力，产品无法轻易模仿，那么与东南亚或其他地区的廉价劳动力相结合，就能产生出显著的效果。也就是，如果我们所从事的事业独一无二，技术上有特色，技术无法轻易地被当地搬走，当然，我们就应该走出去。这正是涉足国外生产的第一道关口。

是否有能力出色的优秀人才派驻国外

还有，走出国门最重要的是派驻的人。

假设各位在日本从事年销售额为50亿日元，不，是一二百亿日元的事业。这份事业中的关键人其实寥寥无几。“我们事业的年销售额为20亿日元，实际上都是我们公司的专务、常务、工厂长全部负责”，这种情况十分普遍。“我这个社长有点靠不住，但我们公司的常务十分认真，公司的事都是由他负责”，大家仔细回想一下，就会发现，基本都是这种情况。无论在哪一家公司，关键人都应该只有那么一两位。如果有四五位，大概就会吵起来了吧。在进军海外时出现的问题，是要不要把这种关键人派驻到国外去。还有，是否能持续地派出这种水准的优秀人才。

自己担任社长，不可能把社长的副手，也就是具备实力的二把手派出日本。又懂制造、又懂销售、又懂管理，人品优秀的王牌或三把手，他们是否愿意被派出去呢？“社长，如果日元继续升值，公司就会很危险，我们到东南亚等成本低的国家建工厂吧。我愿意过去做指挥”，在进军国外时，有没有人肯这样自告奋勇，这十分关键。

“你给我出去”，如果靠命令强迫，情况会非常糟糕。

事业取决于人。无论是在日本还是在任何一个国家，是否拥有优秀的人才，决定了事业的成败。

让精通语言的人辅佐

还有一个很重要的因素，进军国外必须懂得语言。三把手虽然懂得业务，但不一定具有语言能力。所以，必须找到精通语言、熟悉当地情况的人担任领导者的副手。

通常，大家认为，熟悉当地情况而且通晓语言的人就有工作能力，往往把这些人聘为工厂长或者当地公司的社长，这是一个很大的败笔。懂得语言、熟悉当地环境和实际情况的人只能当副手，必须要把自己公司中真正具备工作能力的人放在长官的位置上，不管他们懂不懂语言。

首先，现在正在从事的事业是否具备独特性，别人无法模仿。其次，自己公司里有工作能力的精英是否愿意被派驻国外。最后，是否招聘得到精通语言、熟悉当地情况的人担任副手。这三点应该是进军海外的判断基准。

使京瓷走向全球的“愚人战术”

可是，如果因为三把手进驻国外，而导致日本国内的业务人手不足，则毫无意义。所以，是否应该把人派出去是一件令人大为踌躇的事情。不管在国内还是国外，为了攻城略地，必须派出自己的三把手，可是如果为此削弱了总部的实力，一旦出现萧条，公司就很可能被动摇。所以，左思右想，还是很难下决心把关键人派出去。

于是我采取了以下策略。我把总部交给能力出众的二把手、三把手，而身为一把手的自己，亲自赴任国外。如果我赴任，还把二把手、三把手带走，一旦被别人乘虚而入，总部就很可能轰然倒塌，所以要把总部交给二把手、三把手。而一把手奔赴海外时率领的部众应是一直以来在组织中不起眼的人、多余的人。这种把公司里派不上用场的、资质愚钝的人集中起来发起进攻的方法，我把它叫作“愚人战术”。我用的就是这种战术。

这样做极为辛苦，所以我也不太提倡。可是，它有它的优点。这些过去在公司里用不着的人们，正因为在总公司被别人认为派不上用场，反而能精神抖擞地攻取敌人的城堡。比如，在美国创建公司，并成功生存下来，这都是靠这些资质愚钝的人们不断成长，成功地建造起堡垒。换言之，这样做有一个好处，就是能培养人才。

可是，正因为要把这些资质愚钝的人培养成为一流的人物，所以真的非常辛苦。一个战斗紧接着一个战斗，在连番恶战和苦斗中重新锻造他们、培养他们。一把手也要挥舞着大刀领头冲锋陷阵，劈倒一个敌人，再劈倒一个敌人，接连挥刀斩敌，看见领头人这般可怖的气势，那些愚笨的人们也操起竹竿或者其他什么东西，跟着猛冲，直到上气不接下气。可以说，他们在气喘吁吁的冲锋中，学会了战斗的方法，同时，人格也得到成长。就这样，每当攻下一座城池，这些人不再是总部曾经的“窝囊废”，而在为人处世上得到飞跃性的成长。

这种“愚人战术”既能培养人才，又不会动摇总部的根本，有两全其美的效果，但是，由于带去的是这种你指东他打西的笨拙之人，一开始完全无法形成战斗力。可是，即便经历千辛万苦也要让他们应战，我就是完全按照这个战术奋战，走到今天。

所以，虽然现在萧条越来越严重，但京瓷却稳如泰山。销售额虽然

有所下滑，但利润却没有下滑多少，拥有非常强大的实力。这是因为主体公司已经没有浮躁的管理干部。因为留守总部的都是那些朴实的、一丝不苟的人们。

这种“愚人战术”，来自我在美国建立KII公司的故事。有一个以前经常被我叫作“没用东西”的人在10年后，当上了常务。他说：“难道我现在还没用吗？！你不要再这样叫我了。起初我以为你是激励我，才默不作声地听着，现在10年过去了，我已经是KII的社长，你还说我没用，谁受得了啊！”于是我只好乖乖地道歉。

创立美国公司和第二电电时都经历了这样的过程。在创建第二电电的时候，其实我根本没有动用任何一支京瓷的精锐部队。说起来有点不好意思，我从京瓷调来了一些用不着的人，加上NTT等其他外部引进的人才，组成杂牌军，打响了战斗。

原本，像第二电电这样超过1000亿日元的特大风险投资，从经营负责人到财务负责人，按照常理都应该由京瓷百里挑一的精锐部队出任，由他们发起进攻。可是，如果这么做，主体公司就会变得脆弱。第二电电成功固然好，可一旦遇到日元升值导致萧条、泡沫经济崩溃等，总部变得脆弱单薄，就会被别人指责“因为全力扑在第二电电上，京瓷主体即将垮掉”，我是不会采用这种方法的。

采用“愚人战术”作战的结果，就是母舰京瓷在今年3月，单一公司核算年销售额3000亿日元，实现经常利润380亿日元。加上美国、欧洲，集团销售额为4300亿日元，税前利润为490亿日元左右。在这样恶劣的市场环境下，许多公司销售额跌了一半，甚至七成，我们公司的经营却保持着稳健的步伐，拿出了优秀的成绩。

另一方面，靠杂牌军创建的第二电电销售额为2300亿日元，经常利润为230亿日元。同时，在全日本有8家移动电话公司，本年度这8家公司销售额共计1000亿日元，经常利润为150亿日元。那么，包括移动电话公司，仅第二电电集团就有3300亿日元的销售额，380亿日元利润，规模几乎与京瓷单个公司相当。

也就是，当进攻时采用这种战术，能取得巨大的成果。可是，这种战术需要总司令具备强大的力量，而且还伴随着极度的辛劳。

没有受尊重的领导者，就没有主动的员工

比照刚才我所列举的进军海外的诀窍，我们来看一看京瓷。

首先，“是否具备他人无法模仿的业务、技术”。我们公司的技术并非随处可见。尤其对于美国半导体产业而言，京瓷的封装是必需品，我们在技术上占据着明显的优势。

其次，“三把手是否愿意被派往国外”。京瓷并没有像我刚才所说的那样派出三把手，而是身为一把手的我带着一群所谓的没用的家伙出去。可是，带着这样愚钝的人出去会非常辛苦，所以我才对各位说，要派出三把手。

最后，“是否能招聘到精通语言、熟悉当地情况的人为副手”。在国外确实需要语言，只是必须要注意，并非语言能力强就一定代表业务能力强。

语言要求的是记忆能力，而业务要求的并非记忆能力，而是洞察力、理论能力。所以，在学校成绩优秀，也就是因为记忆力出色而获得好成绩的人在实际从事业务时，反而派不上用场。业务需要的不是记忆力，而是洞察力和理论能力。我就是在自己身边配备了懂语言的人，把事业做下来的。

还有一个问题。你也是把制造工厂搬到国外，这样的话，工厂长或社长不到现场指挥，工厂就无法运转。假如是商社，只要指示卖这个吧、如此这般定价、这样做销售等，依靠授权的方式也勉强能够把工作做下去，但是搞生产不能这么做。“不许这么做”“必须这么做”，全部都是命令形态。不这样的话，产品就会报废，也会造成投诉，无论如何都会变成命令的形式。这种命令形式，在进入国外，特别是白人社会，会成为问题。

我在1971年第一次在美国开设工厂。1971年离二战结束不到20年。在建设新厂的过程中，必须要下命令，但当时进军国外的公司都做不到，那之后也如此。因为无法下达命令，所以到美国、欧洲办厂的公司都不太成功。

当时，以白人为中心的社会对我们这种有色人种，或者说黄种人抱

有偏见，同时还有一种优越感。还有，我去美国时不过是战后20年，对方还有一种在二战中战胜日本的意识。事实上，我们工厂还有参加过冲绳战役的美国海军及硫磺岛战役的人。我不得不给这些人下命令。“战败的日本鬼子竟然命令我们”，他们这样想，根本不听我的话。当时，我也怒道“我不需要你这种人”，和对方大吵一架，那场架激烈得令人脊背发寒。

战后，我们在学习工人管理的时候，曾经学过“不要当众骂人、批评人”。工人管理咨询师教我们，在批评人的时候，要顾及当事人的颜面，次日把对方叫到自己的房间，慢慢地晓之以理，这才是用人的技巧。可是，那是在民主主义社会较重视人际关系的劳资关系、管理工人的方法，事实上，在现场工作过的人都知道，那样拖拖拉拉地不可能做好工作。事后即使想再讨论也已事过境迁，而且，如果有那么多空暇把这些事一件一件地记下来，日后再讨论，公司早就倒闭了。必须当场批评，即时发作，这是无可奈何的事情。还有，因为批评一下，人际关系就破裂的话，只能证明这些人际关系本来就不牢靠。必须事前就建立经受当众批评也不会破裂的人际关系。

在盛和塾中，大家在酒话会促膝交谈，也是为了相互了解脾性，即使有抱怨也会相互原谅。我对各位说过，要把这种盛和塾的风格带回你们公司。正是因为像这样偶然一起吃饭喝酒，不客气的话才说得出口。如果说了别人几句，或者被说了几句就马上反目成仇，关系这样脆弱可不好办。

话题扯远了。我刚到美国开办工厂时，实际上周围的氛围十分险恶。那时，我想到的是靠权力、权威无法驱动人。在日本国内也有这种说法。因为我是社长，所以人们就阳奉阴违地跟着我。可是，当一个人内心充满轻蔑的时候，即使表面上假装工作，工作效率也不会提高。这是一般公司常见的情况。要想让员工真正地行动起来，就要获取员工的信赖和尊敬，“我们公司的社长的确很出色。只要是社长说的话我就听……”，至少要得到员工这种程度的信任和尊敬，否则，员工必定不会主动行动。表面上唯唯诺诺地服从社长的命令，内心却既不赞同也不尊敬，仅仅机械地服从社长的命令行动，这样的关系十分脆弱。

这个道理放之四海皆准。这是社长的命令、是工厂长的命令……员工磨磨蹭蹭地跟着走，自然还会引发工会问题。一个不被信任、得不到尊敬的社长抛出严厉的指令，长此以往，积怨渐深，当然会出现劳资问题。

在我公司的美国工厂，美国汽车相关工会连日在上下班的节骨眼儿来分派传单。上面写着“在外资企业工作的劳动者，大家团结起来！”“加入我们工会，马上就能帮您赢取更好的条件”，这种状况一直持续了好几年，而且必然有拥护者出现。每当这时，公司向员工仔细说明经营状况，由员工自由选择。

可是，在我们公司，尽管员工受到外部专业组织多次煽动，企图发起工会运动，最后还是没有成立工会，那是因为领导者受到员工尊敬，结果工会建不起来。尤其在国外，被派遣的人必须在日本也是个人物，要让大家赞叹“那家伙果然是个出类拔萃的人”，如果不是这样的人，员工是不会跟从的。

同时，如果这个优秀的人不懂语言，就需要像刚才所说的一样，给他找一个精通语言的人做副手。这是因为需要词汇量。尽管人品再好，这个人是不是真的出色，不交谈的话不会知道。在相互交流的过程中，这个人深厚的修养、出色的思维方式才会为人所知，才会受到大家的尊重。所以，语言是很必要的。

新事业要靠一技之长决一高下

您第三个问题是问在开拓新市场或者开发新产品，也就是在开拓新事业的时候，有没有什么需要注意的地方。刚才我说过的“什么是自己的特长”，这是第一点。

比如，在柔道中，假设最拿手的是过肩摔，那就要埋头苦练，直至把过肩摔练成绝招，水平不亚于任何人，只要做到这一点就可以了。并不是从下外绊子到内勾腿招招都要学会学精，而是埋头苦练自己的拿手技术，使它成为炫目的绝技，有这么一招就能发起进攻。

进入新市场，或者开发新产品时，首先要思考自己公司到底有什么特长。比如，那个人最擅长销售，在卖东西上他不逊色于任何人，那么让那个人去卖任何东西都会成功。这是一样的道理。

我在发展京瓷的过程中，只制造自己最拿手的技术延长线上的产品。就像CRESCENT VERT，生产电子零部件的京瓷生产宝石，看起来就是八竿子打不着的行业，但宝石也是矿物结晶，也在精密陶瓷技术的延长线上，属于同一个学术类别。人工造骨也是如此，利用硅结晶制造的太阳能电池也是如此。在精密陶瓷中，结晶技术是最擅长的领域，这些产品全部都属于结晶技术。虽然外形不一样，但基本技术是共通的。在这个基础上，“走这条路我不会输给任何人”，我紧紧抓住这点，一路猛冲，与人一较高下。

我不懂得下围棋，但是如果用围棋打比方，这就是“绝对不要隔空飞子。围棋水平不高也没关系，但一定要把棋子连起来”。有一点自信后，也许可以“跳马”[1]，但是京瓷并没有这样做，而是一个子连着一个子地走到今天。

[1] 在围棋中如同“马走日”的走法，在对方棋子的纵2目、横1目，或者纵1目、横2目处落子。——译者注

仅带着哲学来到第二电电

在整整10年前，一直号称只会利用自身一技之长发展事业的我却隔空下了一颗飞子。那是一家叫作第二电电的、和我过去从事的行业完全不同的事业。但是，这个事业的拓展也并非毫无根据。

京瓷成功之后，许多评论家和各界人士纷纷发表言论："稻盛先生，京瓷获得了很大成功。不过，您本人也没有想到，在这个时代精密陶瓷会这么大受欢迎吧。稻盛先生，您身为一个精密陶瓷的技术人员，赶上了精密陶瓷辉煌绽放的好时代。您真幸运啊。"这是夸奖的话吗？我听着怎么都不太对味儿。

不，并非如此。精密陶瓷即使在现在也是十分朴素的产品，是我把单调朴实的精密陶瓷变成了高科技。并不是先有了这一潮流，然后我赶上了这股潮流，而是我创造了这股潮流。

在京瓷大获成功之后，我在自己所擅长的精密陶瓷这一专业技术领域努力深耕。还有，具备相同威力，或者说产生了更大效果的，实际上是企业家的精神，也就是"京瓷哲学"。

我过去一直在读松下幸之助先生的书，学习幸之助先生的哲学。期间，逐渐形成了这样的思想："即便拥有相同的才干、相同的能力，也不会产生相同的成果。一个人拥有的思维结构将大大地反映在事业上。事业的经营取决于拥有怎样的心态、怎样的心灵坐标。"所以，我向员工讲述京瓷哲学、经营哲学的必要性，同时自己也不断地把它融入体内，化为己有。

可是，我越这么说，包括那些评论家在内的人们越执迷于具体的表象："经营哲学、经营理念，还有什么企业家精神也许有一些影响，但起不了多大的作用。最重要的是您有才华，您是一个优秀的技术人员，您公司的销售很优秀，所以您才获得了成功。"

并不是这样的。如果对这些表象层层剥笋，穷追极究，最后，在最底层贯穿始终的就是企业持有的哲学理念。正是因为具备出色的哲学理念，企业才能有大发展。京瓷成功最大的原因即在于此。

可是，大家却说："讲那些类似精神修行的东西，岂不是像在说梦

话？你的意思是经营就是那些类似思想训话之类的东西，太可笑了！”而且，越是知识分子，越倾向于这种论调。这种论调不仅仅出现在公司之外，连公司内部也一样。虽然和我一起含辛茹苦才当上社长的人和他下面的其他管理干部都明白，但那些在京瓷有了一定名气后才加入公司的一流大学毕业生，尤其是半路跳槽进公司的人，没有一个想了解哲学理念的内涵。因为他们认为，企业经营不是取决于企业哲学，而是取决于技术或能力，只有靠技术，经营才会有大发展。

我常常说，领导者应该拥有怎样的秉性和精神状态，乍看起来似乎和企业经营扯不上关系，而且也许还很简单朴素。事实上，它决定了企业的经营。可是，我越这样讲越是枉然。

于是，我就试着实践看看——这个实践开始于第二电电。而且，我打破了自己定下的、“只从事能发挥一技之长的新事业”的铁一般的规则，出去拓展自己毫无关系也毫无经验的未知领域——通信网络事业。我唯一的武器只有京瓷哲学这一经营哲学。揣着它，我走上了战场。

胜败的结果就是我刚才所说的那样。公司发展得十分顺利。尽管我完全不懂技术，却能把懂技术的人纳入麾下，冷静地倾听他们的话，剩下的就是用经营哲学决策。领导者应具备的心态决定了经营。我用第二电电证明这一点，而且事实上也证明了。我希望把它传授给各位，因此开办了盛和塾。

有点跑题了。要开拓新产品或者新市场，首先要凭一技之长分个高低，这是第一点。

第二点是人才。而且就靠一个关键人。京瓷推行多元化、从事了各种各样的事业，每个事业靠的都是一个人。我在从事新事业的时候有两条路。有时灵光一现，“就是这个事业”，先找到事业；有时是先找到人，再打开事业，无论哪条路，人都是最关键的。

即使想从事某个事业，但马上就具备能力的人凤毛麟角，一万个人里只有一个。所以，即使有想法，但找不到人就不能做。没有人才却勉强上马，必定会遭受惨败。从自己的部下里找到真正在这方面有前途的人，真的只要找到一个人就可以。剩下的就是把事业交给那个人。成功拓展新事业的要诀就是发现人才。这是第二点。

只是，经营者心怀期待、委以重任的对象也有两种人：一种是在初

期阶段制造产品时十分成功，却缺乏续航能力，难以持续的人；另一种是起步不行，但后续能力很强的人。但不管怎样，人才还是最关键的要素。

我发现“这家伙很优秀，让他负责点事情”，于是把他提拔为事业部长，结果获得成功——这样的成功案例有很多。同时，在公司外面遇到自己认为优秀的人，“你要不要来我们公司？我会把这个工作交给你”，然后把工作委托给这个人，结果获得了成功——这样的例子也有过。有能力的人的确能发挥作用。发现人才虽然很困难，但这是对经营者十分重要的要求。

经营问答十二　接受并购整合邀请的判断基准是什么

问题

一位从事人寿保险、财产保险代理的经营者正为是否接受同行提出的M&A（并购整合）邀请及并购的出发点是否真正为了公司和员工而苦恼，于是请教M&A的判断基准。

塾生问

我公司是从事人寿、财产保险代理业经营的企业。

现在，有一家同行A公司提出M&A（并购整合）邀请，我不知道该以什么基准判断，十分烦恼。从今后的员工招聘、教育培训强化，及保险公司对销售代理店的政策方向、保险销售形态的大幅转变等方面看来，进行合并、整合实力对我十分有吸引力。可是，我自身并没有M&A的经验，无法判断是否应该选择继续维持现状，独立发展事业。希望就今后前进的方向和判断基准，得到塾长的指点。

提问背景

我说明一下问题背景。

现在我拥有4家面向普通顾客的到店型保险店，还经营着一家为企业客户提供风险管理解决方案的综合保险咨询公司。

我公司于1999年4月创业，现在已经是第11年。最近一财年的销售额为22900万日元。我公司的销售额指的不是保险费金额，而是指代理费金额。顺便一提，顾客存放在我公司的保险费一年大约为9亿日元，经常利润3100万日元，经常利润率为13.6%。

高中毕业后，在老师的推荐下，我进入了一家电机零部件制造公司工作。之后，做了12年打工族，直到30岁。因为泡沫经济崩溃的影响，市场十分萧条，我在职的公司业务也减少了，变为一周休3天、没有加班，奖金也取消了，虽然时间多了，但收入却减少了，连妻子的收入也

超过了我，弄得我连头也抬不起来。

“难道我的人生就要这样下去吗？我要赚更多钱，要自己独立做一点事业。”那时，我的脑子里隐约描绘着这样的梦想。我去问独自经营保险代理的叔叔“保险代理的工作怎么样”，叔叔告诉我：“你很适合做保险。这个行业只要有干劲，就能赚到很多钱。而且，没有资金也可以开业。”我直觉地感到这个工作自己应该能够胜任，打算赌一把试试看。于是，我马上说服了妻子。为了提高个人收入、独立经营保险代理，我跳槽到外资保险公司实习。

我没有销售经验，对我而言，获取保单比想象中困难得多。我每天坚持外出上门推销，可迟迟看不到成果。然而，不管被拒绝多少次、被呵斥多少次，我都毫不气馁，而是持之以恒。“你这么努力，真好”“跟你聊天很愉快，就给你签个单吧”。就这样，成果开始一点一点地显现。现在想来，当时我下定决心：“一定要成功独立让你们看看”，每日重复践行塾长所教导的“不行的时候才是工作的开始”。结果，一般人实习需要5年，而我3年就毕业了，这是最短的毕业时间，然后，开始独立开展业务。

独立后的一年时间，我独自代理保险业务，可是后来，因为对上门推销及代理一家保险公司业务的销售方式心存疑问，于是与原来的同行、现在公司的专务董事合伙，带着一名女临时工，凭三人之力在1999年4月创立了现在的公司，力求成为地区第一的保险代理店。

当时，业内普遍认为保险代理不利于组织化。原因是保险业偏重绩效主义，善于销售的和不善于销售的人一目了然。而且如果只代理一家保险公司的合约，组织化几乎没有意义。可是，保险这种产品必须结合顾客的家庭构成及人生规划，否则就起不了作用。只代理一家保险公司业务这一销售方法不能满足顾客的需要。对这种想法产生共鸣的伙伴逐渐增多，我们开始和多家保险公司签订了销售代理协议。

尽管成立了公司，我们也仅是空有其形，不过是把个人代理聚集在同一屋檐下而已。公司一直没有理念，只隐约有一个“成为地区第一”的目标。就这样，3年光阴转瞬即逝。正在此时，我遇见了盛和塾，现在想来是命中注定。那是在2002年召开的市民论坛。

第一次听塾长讲演，首先浮上脑海的是我自己的判断基准：在决断的时候，我考虑的全是自己的得失利弊，几乎完全从利己之心出发。那

时，我发自内心地反省，对一起共事的7名员工感到由衷的抱歉。

还有，我听到了因果报应的法则：“存善念，行善事，就有好结果；存恶念，行恶事，就会有坏结果。”之前，看见那些世故精明的人，我心里很羡慕，也不太想支付税金。自己的卑微渺小使我深感羞耻。为了改变自我，我要在盛和塾学习正确的思维方式，以诫勉自身，在这个想法的驱使下，我很快加入了盛和塾。

入塾后，我把“追求全体员工物质和精神双方面的幸福”“正大光明地追求利润”这两点作为事业的目的，为了使员工有稳定的生活基础，我把薪水从完全的绩效考核改成绝大部分为固定薪水。为了把稻盛哲学渗透到全体员工中去，晨会、学习会自不必说，我们还给提交塾长著作读后感的员工发放文章津贴，在许多方面下了功夫。现在，我们的员工数已经达19人，代理着27家保险公司的业务，在顾客人数方面，有795家法人企业，4150名个人顾客。

在保险行业，有“GNP”（讲义气、拉人情、送礼物）的说法，保险销售员一贯给人以强行推销的印象。事实上的确有一些人采用这种销售方式，我自己也因此曾经有过许多不愉快的经历，有时甚至会陷入一种“不被当人看”的受害者情绪。我希望设法改变这种局面，一直在思考用什么方法才能使顾客满意。

正在那时，有人向我介绍了一家经营“到店型保险店”的A公司。他们的模式是让顾客亲自来到店里，在深入交谈后再给顾客推荐合适的保险产品，是否购买由顾客自由决定。我坚信，这种“到店型保险店”完全颠覆了过往的强推式销售，是划时代的模式，因此申请了县内地区的独家代理。这是距今5年前，也就是2004年发生的事情，从那以后，公司销售额每年约以30%的幅度增长。

“到店型保险店”得以发展的理由有两个：第一，到店的顾客都非常厌恶一厢情愿的推销，他们希望能选择适合自己的产品。因此，顾客会把他们的潜在需求告诉我们。总的来说，他们都是意识较好的客户，收入也高于平均水平。只要产品符合自己需要，即使价格比以往签署的保险产品高，他们也会爽快地签单，从结果看来，单份保单金额比上门推销有所提高。

第二，招揽顾客由公司负责，业务员能集中精力为到店的顾客提供咨询服务。签订保单后，一句来自顾客的感谢，就能提升业务员的积极

性，使他们深入自学专业知识。我想，每年销售额能不断增长，也是因为这个原因吧。

只是，我并不认为销售额会如此无休止地增长下去。保险的销售模式这几年发生了翻天覆地的变化。现在，上门推销虽然还占压倒性优势，但是保险公司方面一味强调以保单金额为基础的优惠政策，因规模不同，代理商的代理费也出现两极分化，大型代理店的刺激型奖励政策被强化，个人代理商或人寿女保险员在这10年间数量锐减到三分之一。

另一方面，活跃的M&A导致大型代理店诞生。如果大家对厂商的独家代理电器店因为大型量贩店诞生而没落的过程还有印象，就可以想象我们的境况。资本雄厚的大型代理店以首都圈为中心，四处扩张，快速开设到店型保险店。不仅如此，银行、邮局等也增设了保险咨询窗口，有些银行还开始在周六日营业。通信、铁道、商社，但凡具备资金实力的行业纷纷加入销售保险的行列。而如今，保险公司方面与其说是在支持大型代理店，不如说不得不给它们增强刺激性奖励。

我公司的目标也是成为地区第一，因此，如何与有强大集客能力的大型代理店竞争，如何体现公司的优势，这都是今后的重大课题，为此我大伤脑筋。就在这个时候，A公司主动向我们发出了邀请。

A公司的社长在考虑今后发展问题的时候，似乎也感觉力有不逮，于是向我们发出邀请：“我们原本就是拥有相同理念的伙伴，一起联合起来发展事业吧。”如果单纯为了扩大规模，我们公司一定会选择走自己的路，不会接受他们的邀请。可是，我们谈到“建设正确的保险渠道，把握行业先机”，越谈越投机，我心中也涌起一股豪情壮志，对这个挑战跃跃欲试起来。

对合并的犹疑不决

在这里，我说明一下A公司的现状及我与A公司社长的想法产生共鸣的地方。

A公司是创业14年的公司，社长年龄与我相当，都是40来岁。最近一财年的销售额为12亿日元（约为我公司的5倍），经常利润为25000万日元（约为我公司的8倍），员工人数80人（约为我公司的4倍）。在人寿保险的分析对比系统研发上投入约3亿日元资金，自主开发、运营系统，约有上百家专营店，其中有7家为A公司的直营店。

我与A公司社长产生共鸣的地方是他的思维方式。我们的理念都是追求顾客、保险公司、销售代理店三方得利共赢。A公司社长未来的愿景是开设高技能、高品质的专营店，打造日本第一品牌，给其他到店型保险店、金融机构、其他行业的保险销售提供业务支持，打造日本第一的保险销售解决方案公司。

我认为A公司社长在创造力、技术实力、销售能力上都十分优秀。他的弱点是没有培养起二把手，在培养人的能力上有所欠缺。他善于人际交往，会关心人，但却不太善于表达自己的思想情感。我建议他“通过酒话会等方式，创造更多与员工交流的机会，把社长的思想及对员工的关心传递给对方”，但他却没有什么明显的动作。如果我们合并，我可以成为二把手，在这方面发挥作用。

当然，我对现在的公司有很深的感情。然而，我总有一种感觉，觉得对现有公司社长立场的执着或许只是自己的一厢情愿，然而，如果放弃对这一立场的执着，结果导致遭遇挫折，合并失败，这是我绝对不能接受的。

我认为，只要以盛和塾所指导的原理原则为基础进行判断，就一定不会有错，也反复多次聆听塾长决定创建第二电电时心路历程的CD，还反复多遍读过相关报道。可是，现在我仍然无法做出判断。

以“动机至善”这一原则自问自答，我的动机是善的。正因为动机是善的，所以合并的意愿才越来越强烈。

可是，我没有吃过什么大的苦头。如果自问是否“私心了无”，我不敢确定自己一点私心也没有。一方面，感觉内心有个声音在叫嚣“你难道不是为了自己更加富有，为了自己的私利私欲和野心吗”；另一方面，也感到有另一个声音在说“没有这回事，这是为了全体员工物质和精神两方面的幸福，是为了发展事业，打造正确的保险渠道业”。

“乐观地构想，悲观地计划，乐观地实施”，我也自问是否遵循了这个原则。正因为梦想带来了无限的可能性，所以必须慎重考虑这一构想的困难点，在对一切悲观因素都找到对策的基础上开展行动，可是在这之前的阶段，又该如何判断呢，我十分苦恼。

合并后的利弊

在这里我想谈一下合并对我公司的利弊。

在利益方面，可能有以下6个方面。

第一，因合并规模扩大，从保险公司获得的刺激奖励增多（合并后代理费即时上升20%）。

第二，在人事招聘及员工培训教育方面得以加强（统一进行人事招聘、集体培训，还能增设培训部等）。

第三，可以IPO（在东京证券交易所上市）。

第四，积极地开设店铺，及由于整合广告宣传提升招揽顾客的能力和品牌实力。能开展新事业，为金融机构及新加入的行业或公司提供保险销售业务支持，能建立基于互联网或数码广播的保险销售体系。

第五，业务费用削减带来利润增加（保险事务及系统整合带来事务效率提升）。

第六，能按照员工本人希望进行调岗配岗。

在弊端方面，有以下4个可能性。

第一，基本上会配合A公司，因此不知道如何用好过往我公司确立的经营理念及哲学（我希望能够全面发挥本公司建立的、以盛和塾的教导为基础的哲学）。

第二，可能会出现人际关系瓦解、积极性低下的问题。

第三，人事规定及薪酬水准上有差距。我公司是年薪+绩效奖金（一年两次），A公司完全是年薪制，绩效提成高的员工收入会变低。

第四，由实际业务操作变更带来的内部管控及报告、经费、费用申请等琐碎事务增多。

最后我重复一下问题。

如前面所述，A公司发出了M&A邀请，我很烦恼，不知道应该以什么判断基准进行考量。考虑到今后的员工招聘、培训强化、保险公司对

销售代理商的政策方向、保险销售模式的大幅度改变，进行合并、联手合力十分具备吸引力。可是，对于毫无M&A经验的我而言，是否选择维持现状，独立发展事业会更加合适，对此我无法判断。就今后前进的方向、判断基准，请塾长不吝赐教。

◆塾长答

舍小异，存大同，在合并前应当做好三个确认。

为了在激流中脱颖而出，合并是正确的选择

您似乎为了是否和A公司合并大伤脑筋，我觉得这个方向是正确的，您应该顺着这个方向继续前进。

我不太懂保险代理店的业务，从个人经验而言，保险销售员一厢情愿地强行推销，只给我留下了烦不胜烦的印象。不过您说的是到店型的保险代理店。这种代理店不只代理一家保险公司的保单，而是代理几十家保险公司的产品，由顾客亲自到店，在倾听了顾客的想法后，才根据顾客的实际情况提出建议。顾客听完建议后，自己决定加入什么险种。我不知道还有这种模式。的确，这种模式颠覆了过往保险代理的业务模式。听了您的话，我不禁想：“这种保险店还挺有意思，我要告诉我女儿。”

您刚才举了家电产品销售的例子，说明不能只代理一家保险公司的产品，而是要代理多家保险公司的产品，这样会更具实力。以前，街头巷尾都是松下、索尼、夏普的专卖店，后来大型家电量贩店出现了。这些量贩店经营所有厂商的产品，具备很强的销售实力。因此，专营一家厂商产品的代理商接二连三地倒闭。

同时，大型量贩店由于具备实力，能从厂商处索取更高的销售佣金。他们对厂商施加压力：“我们店会帮你们销售，佣金要从原来的一成五增加到两成。不给的话就不要在我们这里卖。”厂商也说：“只要你们能够卖得多，我们愿意给更高的佣金。”您提到，同样的事情在保险行业中发生了。

规模做大，实力增加，保险公司支付的代理费也会提高，和多家保险公司签署代理合约，能增加销售额。所以，您无论如何想把公司做大。当您正有这个想法时，恰巧与A公司的社长一拍即合。他年纪与您相仿，提出了与您合并的意向。A公司也很出色，经营得很好，并且还独立开发了您没有的系统，能够分析、比较各公司的人寿保险。他们还拥有上百家专营店，发展得很快。这家公司希望和您商讨合并事宜。

正确估算双方公司的价值

首先必须考虑的是双方公司的价值评估。而负责安排合并的代理，比如证券公司，有大和证券、野村证券这样的大公司，也有小公司。还有，有认证会计师的普通会计师事务所，首先，要请他们评估双方公司，A公司的价值是多少，您的公司价值是多少。有一套正确的评估方法，所以要先着手采取这一步行动。

假设资历深厚的第三者评估的结果，是A公司为10，您公司为5，那么就要以10比5的比例评估双方公司的股份，这在合并中是必要的。

为你们提供评估服务的公司，比如我比较熟悉的大和证券，您可以向大和证券的分店咨询，请他们从总部派专家来评估。这之前需要与对方社长商量。与对方达成一致，根据第三者正确的评估进行合并，这是先决条件。

假设双方的股份都是100%，对方的评估是10，而您的评估是5，那么，您持有的比例就是15中的5，您占合并公司三分之一的股份，而对方占三分之二的股份。所以，正确对双方公司进行评估，确定双方持有股份的比例，这是最关键的步骤。您接受评估结果，还要考虑A公司社长是否接受，这必须在一开始确认清楚。

确认延续在盛和塾所学的员工教育

您加入盛和塾，拼命努力构筑与员工的良好关系。您也谈到，A公司社长有出色的想象力、技术实力、销售能力，但却没有培养起二把手。还有，他在人才培养方面，缺少一些能力。他善于社交，也具备同情心，却不太善于向他人表达自己的思想情感。所以您似乎已经跟对方社长说过，希望在团结员工上出一些力。这是因为您本身加入了盛和塾，把员工当作宝贝，在员工教育上花了不少力气。

对方社长具备出色的才干能力，业务上得到了大发展。而您非常重视团结员工的心，并一直从事这个工作，这是如虎添翼。所以，您要毫无保留地向对方社长讲述您加入盛和塾学习的事情，及过去采取的措施，提出“我会充分发挥过往的经验，今后是否可以让我负责A公司的员工教育”，这非常重要。

明确拿到出任二把手的承诺

您说合并后您会成为二把手，是否真的能成为二把手，这也十分关键。“作为合并条件，我推举您出任社长，我自己担任二把手，您是否同意我成为二把手”，您必须和对方确认清楚。对方规模比较大，当然会有专务。所以，也许他会让您担任三把手、四把手。我觉得，如果要合并的话，就要让您出任二把手，这是无论如何不可退让的条件，让对方承诺这一点，是第三个关键。

这并不是为了私利私欲。您也心怀远大的志向，宁愿放弃自我，决定跟随A社社长，屈居第二，同意对方的合并意向。对方也应该推举您为二把手。这不是私利私欲，提出这个要求是必要的。

通过您的说明，填补薪资水平的差距

还有，您列举了合并的利益点，我觉得完全正确。

在损失方面，您提出如何发挥哲学，这一点我刚才已经讲过，请您按我讲的做。关于有可能出现人际关系瓦解、积极性低下这一点，我不太清楚是什么意思。只要您告诉A公司社长，您在盛和塾学习，把构筑与员工间的人际关系放在第一位，并向他确认，以后也可以继续持续下去，这个问题就不存在了。

至于您所说的人事制度与薪资待遇水平不同，这在合并中是非常关键的问题。您公司实施的是年薪加一年分配两次绩效提成的制度，A公司则完全是年薪制。所以，合并后大概你们也会变成全年薪制。您公司的年薪+绩效和A公司的年薪制之间收入相差多少？绩效高的员工一旦变成全年薪制，收入自然会减少，可是会减少多少呢？如果在可以接受的范围，不妨好好与员工沟通，告诉他们“年薪制更加稳定”。

在发展团队化经营的过程中，只靠绩效会使经营个人化。所以不能这样，必须把自己的努力所得分享给其他还未有成果的员工。多劳多得看起来很美，可为了整个团队幸福，即使薪水减少一点，也应该接受。请您与员工仔细沟通，务必让他们明白这个道理。

关于内部管控等，不是什么大不了的问题，只要改善就好。

不管怎样，合并是正确的方向。如果只考虑自己的利益，是行不通的。要以舍小异、求大同的思想，忽视小的差异。您希望通过合并，使自己的代理店获得巨大的发展，我认为，您可以向这个方向迈进。可能的话，劝A公司的社长“一起加入盛和塾学习”，您看怎么样？以上是我的回答。

经营问答十三　合并后的组织运营等问题

问题

一家经营超市的企业在严峻的竞争形势下，与连锁药房进行对等合并后，面临组织及企业理念等无法融合的问题。该经营者就今后应该如何运营组织、构筑企业文化请求指导。

塾生问

我们公司属于超市行业，我现在担任经营企划室长。

在竞争激化的形势下，为了能在这个行业中生存下去，我们和年销售额40亿日元的连锁药房进行了合并。我请教塾长的问题是，应该如何解决合并后组织方面的问题，尤其是如何构建合并双方企业的文化，及实现企业理念共有。

提问背景

我公司在1961年创业，经营蔬菜水果批发。现任社长在1969年，也就是32岁时，在地方批发市场从事经营，然后于1972年5月成立了有限公司（资金200万日元），开始经营食品超市。由于出身于蔬菜水果批发，因此公司在蔬菜水果方面占据优势，是一家以生鲜食品材料为主的超市，在地方消费者的支持下，门店得到了发展。

1982年2月，公司进行了组织转型，变为株式会社（资金3000万日元），在县内开始真正扎下根。1988年公司在全县有13家门店，年销售额为60亿日元，奠定了坚实的基础。

1991年，公司开始在邻县开店。1996年，本县共有16家门店，邻县有10家门店。同年3月，公司在当地证交所上市。1998年10月到现在，我们在两县扩张门店，共有32家店，年销售规模达到了200亿日元。

我公司遵循大规模零售店法的规定，在大型店铺的夹缝间设立超市，服务本地顾客。我们的超市以生鲜食品为中心，全年无休，营业时间很长，直到晚上11：00，方便居民快捷地购买每日必需的食品。超市

附带停车场，是便利型小型店铺，卖场面积为300～990平方米，具备在特定区域集中开店的战略优势。

可是，由于法规放宽，大型商店开店变简单了，食品超市也趋向大型化，同时，同行也加快了开店的步伐，竞争日趋白热化。公司为了赢得竞争，扩大商品的交易规模，丰富商品品类，致力于把店铺向大型化发展。同时，还把经营食品超市和药店相结合的综合型商店作为今后的战略。

大概在1996年，通过旁人介绍，我们和一家在其他县经营药店的公司反复商讨，在1997年11月，双方决定合作，以图今后事业的扩大发展。并且，在1998年5月，我公司与那家公司基本达成共识，半年后以对等原则进行合并，并对外公布。所以，现在正是新公司刚刚起步的时候。

提问的原因：臃肿的组织

今天我想请教一下，合并后的组织运营和组织应具备的形态。

如上所述，我们刚刚合并，现在只是把两家公司拼凑在一起，组织层面的问题迫在眉睫，具体为以下两点。

第一点，就企业规模而言，董事人数过多。合并前，董事人数为7人，而现在是11人。监事也比合并前增多1人，现在为4人。按照合并协议的规定，有一些地方是不允许削减的。然而，对方董事的资质、能力不可缺少，又或者我们超市和药店属于不同行业的合并等，这些都不是人数减不下来的理由，最大的理由是因减少人员导致的矛盾冲突及合并方员工的反应。

第二点，双方总部各自横跨两县，分支过多。

人事、财务都是简单地把组织拼凑起来。对方的财务变成财务二课，负责合并前的药房财务事务，而财务一课则负责超市的事务。人事、总务的情况都一样。同时，指导店铺运营的销售部也分为药房销售部和超市销售部，商品采购部也分为药房商品部和超市商品部，下面还有许多课。由于组织架构如此泾渭分明，决算自然也各自分开核算。

为了更好地发挥总部职能，使运营顺畅，我想把总部全部搬到原超

市这边，但又顾虑这样会伤害对方会长的感情，同时还要考虑药房那边的数名员工是否会拒绝为此调整岗位。在员工心理方面，原超市这边的员工应该没有问题，但我担心药房那边的员工会觉得“明明是对等合并，为什么感觉好像被吞并了一样”，因此现在组织运作无法顺畅。

而薪酬方面，两家公司的制度并存，宣读的企业理念也原封不动，各讲各的理念。但如果要统一理念，又怕伤感情，所以两家公司的高层都不愿意行动，能避则避，简直可以说是缺乏勇气。

我的想法：使组织运营顺畅，发挥合并的效能

我个人认为，如果不减少董事人数，尽可能地捋顺组织，就不能发挥合并的效能。可是，如果削减董事，应该基于什么判断基准，以什么思路操作，我还没有想明白。退任、降职等方面的待遇应该如何安排，我也不甚明了。

组织方面，我想把人事部、财务部、总务部等后勤部门放到超市总部，合并其他部门。销售机制方面，成立药房销售部和超市销售部，各部形成从进货到销售甚至店铺管理的组织形态。

在内部融合方面，我想举办部长、课长、店长等各级别研修会，以实现融合。虽说融合，但我真正的想法是基本采用超市这边的企业文化和制度，而不是重新建立新的企业文化。

同时，在两家公司的薪酬制度并存、连企业理念也无法统一的状况下，需要解决的课题多如牛毛。合并后的组织运营、总部职能等经营实践及企业文化的构筑、理念共有等方面，都烦请塾长给予建议和指导。

◆塾长答

明确合并的目的和意义。

在“对等精神”中苦苦挣扎的日式合并

塾长：您是董事兼经营企划室长，所以您应该不是代表公司参加经营问答，而是以个人身份参加的吧？

塾生：这次参加经营问答，得到了社长的首肯。提问的内容也跟他讲过。

塾长：我觉得这是个非常大的问题。

之所以这样说，是因为今天在场的各位经营者，就算企业规模不大，但今后大概也与优秀企业合并，把公司做大。

日本人在做事的时候总有一种毛病，喜欢彼此“我啊我啊”地，即使情况不妙，仍然“我啊我啊”地，努力强调自我。尽管如此，今后的中小企业，尤其是盛和塾的企业，还是应该考虑同心协力进行合并，以求把企业做强做大。所以，这是一个很大的课题。其实，我个人也因您的提问受到启发，这还要感谢您才是。

合并之后，如果组织仍然原封不动地保持合并前的样子，连企业理念也是各读各的，单这样已经很荒唐，连人事、薪酬体系也完全原封不动，保持原样。这已经搞不清楚是为了什么才合并的。

刚才您所讲述的情况，不仅仅是一个日本地方超市遇到的问题，而是日本企业文化催生的典型案例。

这不仅仅是您公司的问题，大家都知道，日本的大型银行为了变得更强，也进行合并，可是，连公司的名字都同时保留双方合并前的名字，比如第一劝业银行。而行长也采用轮流坐庄的形式，这一年由原第一银行的人当行长，那么下一年就由原劝业银行的人当行长。这种在人事上轮流坐庄的体制在日本企业中十分普遍。

为了成为能立足于世界金融市场的强大金融机构，银行才进行合并，可是，合并后却要耗费10年甚至20年才能产生效果。单是两家银行企业文化的融合就需要长达10年甚至20年时间。当然，人事任命上也是轮流坐庄制。这就是日本大企业的杰作，而且一向如此。从大企业开始，到中小微企业全部如此，因为这是日本的企业文化。

但是，也有一些不大相同的合并。每当在对方濒临破产，或者已经破产的状态下合并，对方即将被淹死、举手投降、大声呼救，因此出现一方对另一方的吞并。在对方奄奄一息时出手相救，在这种状态下进行合并，就不会出现像刚才的那种情况，企业理念等所有一切都被吞并方统一。也就是，日本企业中合并成功的，无不是其中一方濒临破产或者已经破产。这样一来，因为对方是濒临倒闭的公司，心甘情愿被吞并，因此也不需要在企业文化上发生冲突，但也因为如此，合并的效果也不算太大。

人常道最好的合并是双方企业都充满活力和生命力。强强联手，优优结合，才能使合并发挥效果。可是，您却乖巧地说“我公司和对方公司对基于‘对等原则’的合并达成了共识”。在日本，每当两家有活力的公司合并时，什么都要基于“对等精神”。也就是，不对等的话就不愿意合并。

销售规模达200亿日元的生鲜食品超市要吞并一家年销售额40亿日元的药房，以大吞小就是不义。即使是销售额200亿日元的公司，与年销售额40亿日元的公司合并，不基于对等精神就不行。这就是日本企业。这不仅仅是您公司的问题，银行的合并等所有其他的合并全部如此，现在正在进行的优良企业之间的合并全部如此。

问题在于没有达成共识

在电子通信行业，如您所说的一样，为了合并而辗转呻吟、痛苦不堪的上市公司、大企业比比皆是。他们也完全一样，一切都讲“对等精神”。而且，不讲对等精神，对方就不会点头。因为在追求盲目的对等，所以组织上、人事上要对等，一切都讲求对等。

实际上，您刚才的话触及了这个问题，使我猛然意识到一件事情。尽管不是在京瓷，但正好因为某事，有人也向我提出“对等精神”。

公平是我做人的宗旨。我时常说“作为人，何谓正确”，也常劝大家采取这样的人生态度，所以当别人提出“对等精神”，我当然回答“可以对等”。“我强大，所以要吞并你”——这样厚颜无耻的话当然没有人可能说出口，因此，既然对方提出“对等精神”，我就回答“对等也没关系”。

但是，实际上，像您公司，应该保留超市这边，把药房那边吸收掉才对。保留下来继续存在的理应是超市这边的公司。所以，虽说对等精神，但实质上必须完成对企业的吞并、吸收。正因为没有达成共识，才会出现如今的问题。

整个日本都是这样。所以，虽合并却毫无效果的企业比比皆是。尽管有几个吞并濒临破产企业成功的事例，可在此之外，几乎没有合并成功的案例。

双方领导人要面对面把话讲清楚

既然过往的合并毫无意义，那么该如何合并呢？

一个公司是销售额200亿日元的生鲜食品超市，体制健全，并且在盈利。另一家公司经营的是连锁药店，年销售额为40亿日元，也在盈利。这两家经营良好的公司假如能一起开店，把生鲜食品及药品销售结合起来，就会变得更强大。于是双方打算合并。合并好是好，但在一起之后，却变成了您所说的状况。

企业合并的目的是一起变得更强大。在竞争激烈的社会中，使公司不被淘汰，使利润更大化，令公司持续发展下去。所以，现在开始还不晚，首先，超市方的社长要和药房方的会长面对面把话说清楚。

社长也是大股东，持有大半股份。对方的会长也持有大半股份，会长的家人应该也持有股份。这些人合并之后，如果像刚才说的一样，不断“我啊我啊”地强调自己的利益，力量必定会衰减。本来大家各自经营，还能生存下去，可是，因为不上不下的合并，导致内部矛盾激化，实力反而会变弱。这样一来，事情会变得很糟糕，趁现在还不算晚，社长和会长必须面对面把话说清楚。

“会长，我们以对等的精神合在一起，是为了把这家公司发展得更加出色。我、您，还有您的家人都是大股东，如果这家公司有大发展，上市以后股票价格不断上涨，这也是您一家人所期望的吧。”

“像现在这样，组织无法形成一体化，连理念也不一样，公司不久就会岌岌可危，结果反而不妙，倒不如以前各自独立经营。如果这样，反倒闹不清楚，我们到底是为了什么才合并的。”

“我们公司吸收您的公司，绝对不是欺负或者亏待您公司的员工。我们会公平待人，以这种意义的对等精神，公平地处理所有事情。”

应该这样跟对方谈。

您说过，曾经告诉对方“希望企业理念方面，保留自己公司的理念”，您的这些话引起了对方的警惕。您应该说“我们会采用您公司理念中优秀的部分”，“人事制度上如果有好的地方，我们都会采用”，然后

说“我们绝对不会偏心”。

同时，您说过药房那边的董事能力不太足够。因此，对方的董事都胆战心惊，生怕被全部解雇。虽然不能把五个人全部留作董事，但可以告诉他们“会重视你们”，即使对方没有能力，也可以选出其中两人担任董事。

就这样，必须设法把组织捋顺，使它变得合理化。如果像您所说的，把药房的采购和销售都分开，做这种傻瓜一样的事情，简直岂有此理。

“总部机构全部合为一个，药房那边的董事也全部搬到这边来。请一定要这样做。会长先生，对不起，也请您搬过来。只有像这样实现一体化，才能把公司经营得更出色。我希望，股价能比您自己经营药房时涨得更高，您的家人也能成为有钱人，而我们在一起才真正有价值。我一定要这么做。”

“您一定要对您的干部和员工讲，不要再‘我啊我啊’地，把目光只放在自己身上。假如这样下去，公司就一定会倒闭。请您把干部和员工集中起来，给他们这样讲一次，好吗？”

“我自己没有一丁点儿傲慢自大、藐视会长、看轻您公司员工的意思。我可以对天发誓。这才是对等精神。所谓对等精神，包含有珍惜、重视的意思，不是完全对等地处理事物，对等地安排组织。”

“为了把公司经营得更加出色，向着高收益的方向发展，无论如何也要让组织运作顺畅，实现一体化。请您务必理解这一点。”

现在还来得及，您公司的社长应该使出浑身解数说服会长。“我并不是认为自己了不起，也不打算指使您做事”，社长应该一边讲道理，一边推心置腹、坦诚相向，与对方交谈。

如果对方会长还是不肯点头，那么只能取消合并，分道扬镳。纵使分手、离婚都无所谓——要下定决心，推心置腹地与会长交谈。这样的沟通非常有必要，而且越早越好。

在日本，当健全的企业之间合并的时候，全部都讲“对等精神”，结果大受其累，进展不顺。从大企业开始全部如此，不是您公司才有的问

题。

我觉得双方有必要彻底交谈，视情形我也可以致信一封，给一些建议，劝他们这么做。

明确好合并后的形态再合并

同时，我正好也面临这种基于“对等精神”的课题。其实我刚才也说过，我也赞同对等精神。

然而，尽管我认为的对等精神是重视和珍惜，可如果对方认为在一切方面都要对等，就会演变成与您公司相同的情况。所以，虽然讲对等精神，但必须明确好合并后的具体事项，写好所有剧本。

本来应该把合并后的事情全部提前决定好，在公布的时候才谈“对等精神”，然而，您公司仅仅定好要以对等精神合并，但合并后该怎么办，完全没有任何讨论。总之双方先在一起，先一起结婚。只要两家强有力的公司联姻，就一定会变得更强大，结婚之后要做什么工作，怎样生活，什么都没有确定，只会讲“对等精神”。

这个事例，不仅仅告诉了我们中小企业，也包括大企业：以“对等精神”合并的企业，“对等精神”并不是问题，只是，如果在合并时没有确定好哪一方作为留存企业、以这家公司为中心，如何实现企业的融合；从人事到销售，对每一个组织都要有具体的规划，否则，情况将会很糟糕。这些决议应当写成章程，公开发布。如果大家陷入一切事情都讲“对等精神”的误区，就连大银行也在人事上搞轮流当家那一套，要花10年甚至20年才能融合。如果这么做，就不可能具备在国际上竞争的实力。这样一来，即使合并了也毫无意义。

各位也许觉得这些事情跟我们中小企业没什么关系，其实不然。在如今这个时代，中小企业也不应单打独斗，就连不同行业也可以通过合并积蓄力量。两根箭比一根箭更结实，三根箭捆起来，比两根箭更难折断。今后，要在国际竞争中生存下来，合并是无论如何也无法回避的问题。

而且，合并要找有活力的公司。原本合并就必须找那种强调“我啊我啊”的、充满活力的公司，否则没有意义。正因为合并双方都是坚持己见、有活力的公司，所以才必须明确方式方法，该退一步的人退一步，该进一步的人进一步。“在合并时，以这样的体制、这样的心态前进”，我认为，合并必须做好这样的决议。

经营问答十四　为了设备投资筹集资金，是否考虑上市

问题

为了达到筹集资金、投资设备的目的，考虑上市，于是请教上市的意义与对错，需要注意的地方，生产线设备合理化的问题。

塾生问

提问背景

我提问的主题是“为了设备投资筹集资金，考虑上市”。内容包括“上市的意义与对错”“上市的注意点”“生产线设备的合理化”三个方面的问题，主要围绕上市展开。

我公司是冷冻食品厂，主要采用本地原材料生产炸肉饼。在县内有4家工厂，一天能生产100万～120万个普通大小的炸肉饼，在日本各地有营业所，是一家员工、临时员工、兼职员工共计370人规模的企业。1998年的销售额为488800万日元，今年（1999年）打算突破50亿日元大关。

我公司的前身是另一家企业，由另外一位经营者经营。当时正好老公司陷入破产状态，因为不能坐视它倒闭，金融机构把它交给我父亲经营。1979年，父亲出任那家公司的社长，同时成立了新的公司，作为那家公司的销售公司，最后，新公司收购了老公司。今年正好是新公司成立20周年的节骨眼儿。收购时老公司留下的约6亿日元贷款，也好不容易在三年前还清。

在这家公司成立的时候，我正在一家不同行业的煤气公司工作，完全没有想过会进入现在这家公司。我在煤气公司里工作了19年，主要从事销售、营销策划、工会等工作。有一段时间，父亲身体不好，身边的人也纷纷给我压力，劝我回家，最后，在1993年，我进入了现在的公司。

我们行业属于装置产业，发展依靠大量的设备投资，其重要性大于

商品定价。同时，因为工厂的机器几乎都是自动设备，用几台设备就能承接OEM [1] 生产，通过这种方式，我们主要承包生产县内的冷冻食品。可是，我公司的OEM生产率控制在25%。为了提升生产量，而且为了从大公司学到各种知识经验，OEM生产是必须要有的，但我们打算尽可能生产自有品牌的产品，现在，75%都是自己公司品牌的产品。我们应该是炸土豆自有品牌比例最高的公司。

当然，我们与大型冷冻食品厂竞争激烈。因此，在销售方面投入力量自不必说，在研发、工厂等方面，也做了许多投资。设备、厂房旧了要改善，这是理所当然的事。就算设备不算太老旧，为了追求产品研发、产品形状的差异化，在与其他公司的竞争中获胜，我们也要为了一款产品引进特型设备，或者更换模子。而且，有时还会因为产品品种的关系，更换整条生产线。更换最便宜的模子费用为70万日元，如果要更换生产线，费用更是高达数千万日元。同时，还必须增加、改良、新购买设备。因为不得不做这些投资，我们公司主力工厂的设备及生产能力都比同行业其他公司水平高。

提问的缘由

今后，为了增加和超市的生意，有必要引进食品卫生管理体系HACCP，以保障品质管理的标准。HACCP本来是为NASA（美国宇航局）宇宙开发计划而设计出来的东西。它是保证宇航员食品安全生产的卫生管理方法，从过往的成品中抽样检查，到整个产品工序的管理，防患于未然，防止出现不安全的食品。

引进HACCP，还要进行投资，进行对应的改良改善，重新购买机器。现在，已经出现了乳制品、肉制品的HACCP标准，但遗憾的是对冷冻食品，它只有指导方针。也就是，现在还不知道引进这个体系需要多少费用。

另一方面，在资金筹集方面，厂房、设备的资金正在从银行、有政府背景的金融机构贷款。现在利息很低，银行虽然对我们并没有收紧融资，但今后，随着对设备资金的不断需求，不知道是不是利息会一直保持很低，金融机构说不定什么时候就会惜贷。现在不能马上知道需要多少投资金额，而市场方面，也不知道什么时候就有动静，需要用到资金。因为经常出现这种问题，所以我们在公司内部研究如何从多种途径吸取资金，以响应资金投入计划及战略机会。

具体研究出以下四个方案。

第一，像过往一样，向以政府背景的金融机构为主借入资金。

第二，以股东为中心，对现有股东做第三方定向增发。

第三，在不影响大股东的前提下，让大买家参与融资。

第四，上市融资。

这四个方案各自的利弊，我们在公司内部都讨论过了。

以政府背景的金融机构为主贷款的好处是大股东能掌握经营主导权。对现有股东做第三方定向增发也一样，虽然需要投入资金，但资本构成没有变化，大股东仍然能掌握经营主导权。向大型买家提议融资，大股东就算不投入资金，也能掌握经营主导权。而上市的话，大股东也可以从市场吸取资金，不需要自己投入。同时，员工也能为在上市企业工作而感到骄傲。以上是各方案的好处。

而关于弊端，首先，以政府背景的金融机构为主贷款，有可能会因为金融行情的变化而必须支付高利息，而且也有可能被限制贷款。对现有股东第三方定向增发，大股东必须按照持股比例，负担设备投资金额。接受大型买家的投资，一旦遇见意外，很可能会被大企业吞并，而且大股东也不得不筹集足够的资金与之抗衡。如果上市，需要耗费很大精力调整公司内部的体制。同时还必须聘请上市负责人，如果没有良好的稳定持股的对策，一不小心还会被别人夺走公司。

包括上述利弊在内，我们正在请审计调研“现在公司上市还欠缺什么”。同时，总体来说，社长赞成上市，可是，好不容易公司走到今天这个程度，从情感上他对上市并不太积极。我猜测，原因大概是担心其他人注入资本，会导致经营权不稳定。

个人观点

虽然，我能理解社长的心情，但公司并不是个人的私有物，所以我还是希望能够上市。在不远的将来，我可能会成为社长，经营企业。我认为为了投资设备，个人筹集资金的能力毕竟有限。而且，不仅仅为了筹集资金，我还希望员工能以在上市公司工作为荣。

我再确认一下本次的提问，是上市的意义和对错、上市要注意的地方及工厂设备相关的三个问题，特别是在上市方面，塾长创建了京瓷，并将企业带领上市，我希望得到塾长的建议，请多多关照。

◆塾长答

延缓上市，专心把公司变为高收益企业，利润来自工厂。

[1] 即original equipment manufacturer，定点生产，俗称代工。——编者注

在自己公司内研究如何改良机器

您的公司年度销售额为50亿日元，包括临时工在内，共有370名员工，有三间工厂，在塾生企业中规模可以算是比较大的。

我想从稍微不同的角度回答您提的问题。您的企业现在是中坚企业，今后，只要方法得当，十分有可能发展成为更大的企业，可是，因为属于装置产业，不得不使用昂贵的机器。因此，贷款也非常多，全部都从银行借入。现在，从银行借钱利息比较低，还没有什么问题，可是，利率不可能一辈子保持这么低。

一旦利率上涨，利息的负荷就会变得不堪忍受。说不准还有可能出现借贷的情况，导致资金周转不顺。因此，您想通过上市，从股票市场筹集资金，以对设备进行投资。于是，您希望我就上市这个问题提一些建议，然而，在对上市提出建议之前，我有一些事情必须告诉您。

您的企业之前由他人经营，由于经营不善，委托给您父亲经营。然后，从接手这家公司开始的20年来，公司销售额达到了50亿日元，但据您的描述，资产负债表的右侧最下方的总资本为接近50亿日元，几乎与总销售额相等。也就是，在资产负债表中，合计总资本与年度销售额几乎旗鼓相当。其中，公司已缴资金为4000万日元，过往长期盈利，利润积蓄起来，现在自有资本（已缴资金+内部留存）为10亿日元。已缴付的资金为4000万日元，存了96000万日元，自有资本约为10亿日元。所以，不管是从总资本看还是总销售额看，您公司的自有资本比例大概在20%。

您刚才也说过，设备投资非常耗费资金。大概是因为炸薯饼有各种各样的形状吧。在传送带上的炸薯饼既有扁平的，也有圆形的。为了配合炸薯饼的形状，必须更换模具。你们在门市部直接把产品卖给顾客，听取他们的意见，然后下许多功夫钻研，调整其中的材料、形状及包装。形状变化，模具就要改变，做土豆饼的流水线的所有设备也要调整。同时，包装如果采用的是特殊设计，也必须改变生产线。每当这时，就需要资金投资设备。这是您解释的内容。

根据我手中的资料，现在你们手中的设备一年的折旧费为3亿日元出头。销售额差一点到50亿日元，设备折旧费占销售额的6%～7%。经常利润比折旧费还低一些，经常利润率大概在5%左右。所以，您的税

后利润为2.5%～3%。6%～7%的机器折旧，经常利润率为5%，两者合计10%以上。

听说装置产业的折旧费非常高，可是，在讨论上市之类的话题之前，有一些必须要研究的问题。你们在工序上经常会变更模具之类，做各种调整，这些事情大概都委托给机器提供商了吧？因为你们可能没有能做这些事的技术人员。

塾生：有技术人员。制作模具当然要交给专业厂商，但大多数更换由我们自己完成。不过，当涉及整条生产线调整时，除了一部分，都是交给专业厂商完成，这也要看具体情况。

塾长：也就是说，只有当涉及大规模改装设备的时候，你们才去咨询专业制作食品设备的专家。在这种时候，你们不得不下单定制，如果是特殊设备，哪怕只有一台，也不得不请人改装，所以，价格比较高。比如，买了普通的农业器械，如果损坏需要修理，由于是通用产品，修理费非常便宜。可是，您公司为了制作炸薯饼，采用的是特制设备，生产线即使只改动一丁点，也不得不花费高昂的费用。因此，设备投资的费用居高不下。

由于是装置产业公司，今后，您的企业还需要更多的设备投资，为了解决资金筹集的问题，您想上市。将来，使用本地的土豆，您希望能把年度销售额规模提高到50亿日元，以和大食品公司抗衡。我觉得这件事非常有价值。听了您的话，我也想起这种时候的事情，非常兴奋。肯定会顺利的，请务必努力。只是，其中有一个课题，就是利润率太低了。

只要努力钻研，足以战胜拥有先进技术的其他公司

您认为利润率低下的原因是装置产业需要花太多的钱在机器设备上。的确有这个原因，但这还是取决于所做的钻研。我创立京瓷的时候，几乎没有钱投资设备。因为没钱，只好买粗糙的机器。租借了宫木电机公司的一个木造仓库，开始的设备真的很简陋可怜。

当时，我们用陶瓷粉末制作小小的晶体管零件，使用的是冲压机器。把粉末装进模子中，然后用冲压机砰地压成型，再放进炉子里烧成产品。支撑的产品精度必须非常高。可是，产品被烧过后就会收缩，为了达到±0.1毫米的高精度，在粉末成型的阶段就需要相当高的精度。当然，使用的模具很昂贵，精度很高。我既没有钱买昂贵的冲压机，也不知道世界上有什么设备。于是，我就买了被一般人称为手动冲压机的设备，就是旋转轴上装上螺旋物，只要扭转它，上面的大筒就降下来压住产品。

我试用过这个设备后，觉得可行，通过调整松紧改变压力。如果压力改变，产品也会发生变化，所以必须保持不变的压力。我们在保持不变压力上不是太顺利，但即使这样，当时也用简陋原始的四五台冲压机器从事冲压作业。

用这些冲压机从早到晚压制产品的人是京瓷的伊藤会长。他从早到晚都在冲压，就像每天在健身院锻炼过一样，肌肉发达。但是他吃苦耐劳，从未有过一句怨言。

公司成立3年的时候，我想在日本推销产品，但一流企业对我们不屑一顾。因此我想去美国，看看美国的情况。虽然连英语也不会说，但我带着样品去了美国。在商社的介绍下，我访问了一个已经在制作精密陶瓷、远比我们先进百倍的美国同行。

在新泽西州，有一家美国有名的精密陶瓷公司。我得到了访问这家公司的机会，参观了工厂。工厂中放置着一排德国制造的先进自动冲压机。机器发出悦耳的声音，唰唰唰地运作着，产品也唰唰唰地出来。用人海战术制作的产品应该可以取胜，带着这样的想法我去了美国，可是对方却用德国制造的先进冲压设备大量生产。原来还有这种高精度的冲压机和成型设备，我大吃了一惊。

参观结束后，我小心翼翼地问这家工厂的负责人，“德国制造的设备一台要多少钱”，当时，我从制作原料的机器到炉子，在设备上的投资全部加起来不过1000万日元，可那个人所说的金额，却昂贵得买三台就足以把我们公司翻个个儿。

这么贵的机器我当然买不起，我觉得如此一来就算把我倒过来也赢不过美国的企业，但还是到工厂，再看了一次机器。而且，当场比着手表，数一分钟制作了多少产品。当然，我很清楚自己公司的伊藤靠人力一分钟能制作多少个。然后，我也在脑中计算伊藤的薪水。一分钟能制作多少个，伊藤的薪水多少钱，而购买这些设备的话，从利息到折旧费是多少，我在脑中唰唰地飞快计算，“不，我们公司比较有竞争力。从德国买这么昂贵的机器真划不来。”

“现在，伊藤用手工制作，只要在那里加个弹簧就能提高速度。那就会做得更好，这样能够打赢对手。与其花那么高的价钱买机器，不如采用人海战术，用手工冲压。”

开始我惊得脸色发白，以为一辈子也不可能战胜美国的企业，但后来，我带着“不，行得通。能够打败他们”的想法回国了。

自己培养技术人员，日日钻研创新，提升机器设备的性能

您的公司每天生产100万～120万个炸薯饼，销往日本全国各地。每天生产上百万个土豆饼实在是很大的数量，所以自然需要大型设备。然后，制作这些设备需要专业知识、需要技术，无论如何要交给专业人士制作。你们通过外包制成设备，实现了大量生产，但老实说，利润都被机器的折旧费吃掉了。所以，虽然业务量不断增加，销售额也在增加，但就像在给机械设备商效劳一样，让人有一种错觉：你们像是在给机械设备商打工，让他们赚钱。您大概也隐隐约约有这种感觉。

在化学的世界，比如石油联合厂，也有高塔，四处都是管子。利用石油产生的乙烯天然气，混合各种各样的物质，能够制造塑料等，可是制作这些产品需要专业厂商，除了要熟知化学反应，还要制造这些设备。比如，如果委托对方生产数百万吨乙烯设备，对方会说："只要你给我几百亿日元，我可以帮你们制造从加入原料到出成品的机器设备"。在化学的世界，有设备专家和各种厂商制作这种东西。

同时，为了制作这些产品，需要这种工序、这种装置，可是，生产这些装置设备的厂商有好几家，一般都会选择其中的佼佼者。或者，如果有不希望其他竞争对手知道的特殊设计，只委托一家厂商制造设备。可是，因为不希望设备厂商把同样的装置交给同行，提升对方的竞争力，于是要求"只给我们公司制作"，为此花费高昂的价格购买设备。

比如，假设有个人想跟你的公司对抗。制造您公司的设备需要花30亿日元，土地是从父辈传下来的。包括厂房在内，设备全部花费40亿日元。这个人很有钱，所以情愿花这笔钱。接着，他要找制造炸薯饼的机器，于是放出风声，要寻找制作炸薯饼的设备。然后，为其他食品厂家服务的设备商说"那家公司是这样做的，这里这样做就可以了"，制作全部设备。就这样，每日能生产100万个炸薯饼的生产线做好了。当然，中间还有从品质管理、工序管理到生产线送出的产品变形等形形色色的问题，每个问题都得到了解决。

但是，把设备全部交给专业厂商制作，不管A来做还是B来做，设备投资的金额都一样，所以，成本也十分相近。正因为成本相近，在市场上竞争的时候，才不得不把利润压得越来越微薄，利润率变得越来越

低。

因此，即使最基础的生产线无论如何需要专业设备商制作，但自己改装生产线非常必要。比如，打算把机器啪嗒啪嗒出产炸薯饼的速度提高一成，既然有这个打算，就不要委托专业厂商，而是自己招聘两三个对机械技术稍微在行的专业人员，从外面订购零件，用锤子或者扳手改装设备。只要有这样的团队，就能把速度提高两三成。又比如，同一条生产线，产量增加三成，假如日产量100万，就会增加30万个。只要把从清洗到蒸煮原材料白薯的所有设备稍做改装，就马上能够增加容量。

然而，如果由设备商决定“这个搅拌机装多少千克”，一旦想增产两成，又不得不购买设备。但是，只要稍作改装，一台机器能提高三四成效率。因此，需要有一些略懂机械，肯钻研创新的人。在盛和塾，我常说经营就是“明天胜过今天，后天胜过明天，要不断钻研创新”，过去虽然作为装置产业，利润被设备夺走，但通过细微的钻研创新，就能把生产效率提高三四成。不购买新设备，重复积累，一点一点地改良，把生产效率提升四成，那么利润率就会大幅度提升。

高收益是一切的基础

还有一点，生产线规模变大后，就需要非常细致地节省经费。买什么材料，投入多少人，白薯的采购……要重新审视所有与经费相关的问题。

您公司的经营方针是“被大众喜爱的产品，让大众满意的价格”，也就是薄利多销。价格是确定的，无法改变。所以，剩下的就是把成本压缩到什么程度。

销售利润率不足5%，这完全负担不了设备，事业也不会有未来。我经常说，税前利润率至少要有10%。诸位脑子里会想：“塾长张口就说要有10%的利润率，可是，在我们行业要达到10%的利润简直比登天还难，真是坐着说话不腰疼。”这样想的人，一辈子也不可能做到10%的利润率。必须下定决心“既然说要10%，那就干吧！”但是，10%只是最低限度的利润。对流通业的企业我也要他们做到接近10%，如果是生产厂商，最少也要有10%。尤其像您公司这样的规模，必须要有15%左右的税前利润。

按照现在的销售额，单是机器的折旧费就占了6%～7%，如果按照这个趋势继续投资设备，会变得很糟糕。相反，如果能够靠现有的设备，把生产效率提高两三成，不，提高四成，那么相对于销售额而言，折旧所占的比例自然降低。降低的部分就变成利润。6%～7%的折旧假如能减一半，利润就能增加3%，这样一来，利润率就变成8%。剩下的3%～4%通过压缩经费就能节约出来，这样就能保证有11%～12%的利润率。

为什么我要强调利润率呢？您说过，“父亲从上一位经营者手里接手公司的时候，有6亿日元的贷款，好不容易，花了20年才还清”，还贷款的问题、筹集设备投资资金的问题，只要您的公司不变成高收益企业，这些问题都不会得到解决，今后还是会被钱的问题追逼。不过还6亿日元的贷款，居然花了20年，如果在现在50亿日元销售额规模的基础上，把销售利润率提升，超过10%，那么一年就有六七亿日元的利润率，就算一半交了税金，也还能剩下三四亿日元。两年左右就能够把贷款还清。如果没有这种程度的余地，今后不可能有发展。

关于您谈到用上市的方法筹集资金进行设备投资的问题，我的结论

是上市是正确的方向。但是，不要只靠上市筹集资金，还可以同时像过往一样，从银行借贷，没必要从证券市场筹集所有资金。

您在刚才的提问中，列出了上市要注意的地方，其实还有其他许多需要关注的问题。关于上市的意义和对错，问问证券公司的人就会很清楚了，我就不赘述，总之，上市是正确的。

不过，现在您的已缴资金为4000万日元，这点资本金什么也做不了。还是有必要请现有股东增资。上市的时候，原有股东的持股比例太低的话，太不像话，所以需要增资。

同时，您提到请股东增资是筹集设备投资资金的方法之一，这并不是方法，而是假如您公司要上市的话，他们必须增资。比如，包括创业者在内，已缴资本金必须从现在的4000万日元增加到三四亿日元。只有这样，才能把其中的1亿日元拿出来上市。

可是，现在的企业主，也就是股东原来并没有得到多少分红，所以没有余钱缴付资本金，现在不得不从银行贷款。所以，不管怎么说，必须要先有充足的分红。如果公司的税后利润能有3亿日元，那么即使拿出4000万分红，公司还剩下26000万日元。然后，如果拿到分红的人只支付税金，把剩下的钱再投入增资，几年之后，即使自己不出一分钱，单靠积累的分红，就能把资本金提高到2亿日元左右。

所以，不管怎样，企业必须要有收益，否则就毫无意义。证券公司帮公司上市，从手续费到上市融资的金额都与它的收入有关系，所以当然会力主您的企业上市。可是，以您公司现在的利润率，没有什么吸引力，股价也不高，也不可能成为让员工引以为荣的上市公司。您的企业既有一定的规模，又有发展前景。所以，从现在开始的三四年内，您要咬紧牙关，推行合理化，想方设法，使利润率最低达到10%。

发掘工厂内隐藏的利润

我是化学专业出身，用各种化学反应制造东西是我的强项，但从大学时代开始我就非常喜欢机械工学。鹿儿岛大学的工学部有化学、机械、电气、建筑四个专业，不管哪个专业的课我都去听。工学部的同学关系很融洽，我经常去听机械专业的机械概论等课程。我还非常喜欢绘图设计机械，拥有机械方面的素养，对机械有独到的见解。所以，创立公司之后，在选机器的时候，尽管是化学专业出身，当机械专家敷衍了事的时候，我就会说："你说什么啊，明明是这个机器好。"

因为我对机械比较擅长，所以能够选出性价比良好的机器，同时，如果买了不太好的设备，我也会叫铁匠铺的人来，把自己画的示意图给他们，让他们按照图样制作。所以，我们公司能用比任何公司都便宜的设备生产产品，从一开始就具备了不亚于其他公司的竞争力。

我本来就对这些东西很感兴趣。以您公司的规模，有370名员工，我觉得会非常有意思。您也不要因为自己是文科生就自暴自弃，每天到现场，给大家研究课题，让大家一起想想办法。工厂中隐藏着利润空间，要把这些隐藏的利润挖掘出来，这非常重要。

牢牢盯住渠道费用、销售费用

从事OEM生产，生产的炸薯饼被大型食品工厂用自己的品牌销售，利润非常微薄，因此，您说无论如何也要把自己品牌的产品直接销往全日本。因此，您打算在各地成立营业所，这是正确的方向。只是，通过OEM生产提供产品，和推自有品牌，赚的钱很有可能不会有太大差别。

虽然我不太了解您是怎么做的，在OEM生产的时候，通常是制造产品，然后提供给工厂。比如，把炸薯饼交给某家食品厂，这家厂把这些炸薯饼当作自己的产品销往全球。这样一来，他们就必须花费渠道费用及获得自己的利润。他们在定价的时候，大概会把利润幅度定在30%左右。因此，也许他们会让您以七折的价格提供产品。虽然这只是我瞎猜，大概其中至少25%的利润被渠道拿走了。

塾生：正是如此。

塾长：这样一来，供应方因为没有利润，不想供货，所以想经营自己的品牌。在经营自有品牌时，就要自己建渠道。在从事OEM生产的时候，这边的售价是食品厂商定价的75%，而靠自己的渠道销售时，工厂出来的价格是多少成为一个问题。

比如，您让销售把价格定为与给食品厂供货价一样，“你这里有25%的赚头。”假如只花了10%的销售经费，那么在销售上就会产生15%的利润。过去这些利润都被别人赚走，现在变成自己的收入。所以，才打算直接销售。

同时，生产方面，从事OEM制造的厂商要多少有多少，这些做OEM的人们也要获取利润。所以，生产用75%的价格也能产生利润。另一方面，如果自己销售，把被食品厂拿走的利润部分全部拿回来，那么销售和生产都能盈利。问题是要不要这样做。

不，渠道费用不需要花25%。过去虽然按照七五折的价格出货，可现在按照定价的九折出货，并要求销售经费控制在10%之内。我对这方面并不太了解，但是搞不好，为了做好自己的品牌，从广告宣传费到渠道费用等花费大量费用，说不定还不如做OEM。本来为了多拿25%的利润才打算建立自己的品牌，可是，自己做了以后才发现，费用超过

25%，一个不小心就会出现这样的状况。所以，要充分考虑销售网和渠道，节约经费，否则经营自己的品牌利润率不见得比较高。

工厂中处处藏着利润。所以，一定要推行合理化生产。同时，要发力做好自己的品牌，就应该仔细地查看渠道费用。您隐隐约约感觉到从事OEM生产，为大食品厂供货，会被剥夺过多的渠道利润，作为生产厂家，利润会被严重挤压，可是，做自己的品牌，却可能会产生更多费用，这真是左右为难。

然而，不管怎么说，您的公司是一年销售额50亿日元，日产量100万～120万个炸薯饼的企业。虽然利润不高，扣除6%的折旧费，还有5%的利润。这么看来，您经营企业十分得当，所以完全能够更上一层楼，而且，这也非常有意思。要拯救亏损严重，还慢慢悠悠、濒临倒闭的企业非常困难，但把贵公司这样的还活得很健康的企业经营得更好，是一件非常有意思并令人兴奋的事情。所以，上市是下下一步的事情。首先应该集中精力，把公司变成高收益企业。只要做到这一点，后面的路就会越走越宽，请您加油。

华章经管

稻盛和夫谈经营

人才培养与企业传承

[日] 稻盛和夫 著

叶瑜 译

日本经营之圣

稻盛和夫



机械工业出版社
China Machine Press

稻盛和夫谈经营：人才培养与企业传承

（日）稻盛和夫　著

叶瑜　译

ISBN：978-7-111-57213-8

本书纸版由机械工业出版社于2017年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

推荐序　致良知之天理于事事物物
前言
有关本书的编辑
经营问答一　培养员工的理想方法是引导还是推动
　　有问题要当场指出
　　要在现场这一修罗场派上用场
　　通过酒话会互相摸清脾性
经营问答二　怎样使员工保持完成业务的高度积极性
　　明确企业的目的和意义
　　企业为了员工的幸福而存在
经营问答三　怎样把自己的想法渗透给全体员工
　　创业第三年的反叛使我发现了企业真正的存在目的
　　率先垂范，努力传递自己的思想
　　和员工相互讲述心里话（与美国干部的小插曲）
　　要培养受员工和顾客尊重的高尚人格，这十分重要
经营问答四　怎样培养干部
　　企业规模一变大，就无法看清全局
　　把员工打造成自己的分身
　　哲学是用于塑造“经营者”的
　　把组织划分为可看清核算的最小单元
　　就连基层的临时工或兼职员工都有利润意识
　　不是“全部委托”，而是让人“负起责任”
经营问答五　如何处置不称职的资深干部
　　赢得员工信赖和信任之后，再决定怎样处置资深干部
　　发动公司所有人，发起提高效益的运动
经营问答六　如何对待不称职的经营人员，及如何对二把手授权
　　人随着立场和时间的流逝而变化
　　处理人的事情需要信赖关系
　　应该问的是领导者自身在经营上付出的努力
　　把二把手人格放在第一位
　　有器量的人努力并可提升
经营问答七　经营者应该发挥怎样的作用
　　对经营者而言，这是一个层次很高的问题
　　贪图安逸快乐、游戏人生的第二代社长
　　以心目中的理想企业为目标

攀登哪座山决定了人的活法
经营问答八　董事挑选的基准是什么
选拔董事，第一基准就是人品
人是城堡、人是石墙
“持续”让愚钝变非凡
经营问答九　社长应该注意的事情是什么
心中拥有判断、决策的基准
承担无限的责任
把自己的人格、意志注入企业
为了员工，比任何人都勤奋工作
培养高尚的人格
经营问答十　怎样建设充满价值感、充实感的企业
让员工充满价值感的企业
积极性的原点是“参与意识”
描绘梦想的愿景，激发员工积极性
强悍、刚毅兼具
要谦虚，不要骄傲；以员工为师，积累经验
身怀具有普遍性的哲学，磨炼思想与人格
为了保证企业的长治久安，要提高利润
经营问答十一　接班人的选拔基准及正确的接班方法
独特的销售渠道
独立核算的店铺运营能够培育人才
让在现场受过锻炼的人成为接班人
会计知识不可缺少
让诚实的人做接班人
爱惜您的儿子
怎样在国外开展业务
经营问答十二　作为第二任经营者，怎样做好事业的整改及继承
趁着财务体质良好，应该进行关闭整合
给离职的人充足的补助
不能为了继承遗产而使业绩变差
继承者继承大多数股份
重视一线的女员工
经营问答十三　为创业者不肯充分放权而烦恼
第二代要承受的“矛盾”
被依靠的感觉激发员工的干劲
用强大的领导力激起员工的勇气

经营问答十四　关于经营家族企业的方法及公司分化
首先要以“宽容之心”团结起来，优先恢复业绩
不要分化公司，而是细分组织，对企业进行重组
这是个相对的世界，自己改变了，对方也会改变
经营问答十五　兄弟经营的企业如何继承事业
不应该改变持股比例
只要企业规模变大，就需要把资本和经营分离纳入视野
经营问答十六　怎样使弟弟具备经营者意识（为了实现二人三足般的兄弟经营）
亲人待遇受企业蓝图左右
把握人心（经营者要赢得尊敬）
螃蟹只会根据自己壳的大小打洞
让亲人参与经营的难处
如果可能的话，让弟弟到别处谋生

推荐序　致良知之天理于事事物物

在盛和塾里，稻盛先生指导塾生企业家有三种形式。

第一种形式是稻盛先生发表主题讲演，比如在每年举办的“盛和塾世界大会”（过去叫“盛和塾全国大会”）上，在每年的盛和塾塾长忘年例会上，在新的盛和塾开塾仪式上，稻盛都要发表一个多小时的讲演。这种不同内容的讲演已超过130次。稻盛的讲演每次都堪称经典。

第二种形式是稻盛先生对“塾生体验发表”进行点评。每年的“世界大会”上，稻盛要对8名塾生的发表进行点评。每月的塾长例会上，稻盛要对两名塾生的发表进行点评。近年来，在中国召开的“稻盛经营哲学报告会”上，稻盛每次对六七名塾生的发表进行点评。这样的点评的次数，加起来在500次以上。稻盛的点评有长有短，但无不切中要害，让人点头称是。

第三种形式就是经营问答。有专门的经营问答会，也有在恳亲会等场合随时随地的问答，这样的问答也在200次以上。

2015年7月初，我们中国盛和塾50名企业家专程赶往日本，与稻盛先生展开了面对面的经营问答，我们提出的问题，有些是中国企业特有的难题，提问者做了精心准备，提问的内容稻盛事先一概不知，整整一个半小时，稻盛的回答紧扣问题的本质，实实在在而又充满哲理。稻盛已经83岁高龄，最近腰痛，身体欠佳，一个半小时紧张的问答，稻盛全身心投入。接着开恳亲酒会，拍照握手问候，应接不暇，又是一个半小时，老人家已经疲惫不堪，送他时，稻盛才说了一句：“这是苦修苦行啊！”

把与塾生间的经营问答活动看作“修行”，全然不顾年事已高，全力以赴，全神贯注。稻盛再次以他自我牺牲的实际行动，诠释了稻盛利他哲学的精髓。听闻7月下旬稻盛因操劳过度，突发较为严重的“带状疱疹”，住院治疗，塾生们心疼不已。

现在这本《稻盛和夫谈经营》，由日本盛和塾事务局编制，目的是让盛和塾的企业家从实例中更好地领悟哲学，从而促进自己更好地实践稻盛经营哲学。

阅读这套书，让我惊奇的是，对大大小小、各行各业、五花八门，几乎是经营者可能遭遇的所有的经营问题，稻盛都能即刻予以回答，而且一针见血，针针见血，深刻透彻。令提问者和听众们佩服得五体投地。

我在阅读稻盛的经营问答时，常常禁不住拍案叫绝。稻盛先生的这种指导百行百业、出神入化的本领究竟是从哪里来的呢？

稻盛的青少年时代充满了挫折，13岁时患肺结核，在死亡的威胁面前，小小年纪，稻盛就贪婪地阅读起《生命的实相》这本充满宗教哲理的书籍，并开始培养自己“从善意出发思考问题的习惯”。

大学毕业，在松风工业打工时，由于排除了杂念，意识高度集中，稻盛发明了陶瓷新材料，开发成功了畅销的新产品。在这个过程中，他领悟出了“心纯见真”的哲学。

创立京瓷后，在如何才能避免决策错误的焦虑中，稻盛悟出了判断事物的基准—“作为人，何谓正确”。这就是所谓稻盛经营哲学的“原点”。

在处理11名高中毕业生的辞职事件中，稻盛又悟出了经营的真谛，或者说经营企业真正的目的：“在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。”稻盛称之为“哲学的根干”。

在组织变大、管理出现混乱时，稻盛从孙悟空拔毛吹出分身的故事中悟出了“阿米巴经营”，把组织划分成小小的独立核算的单位，称为阿米巴。让全体员工参与经营，发挥出众人的力量和智慧。稻盛把阿米巴称为“员工实践哲学的道场”。

同时，京瓷的产品从陶瓷零件，发展到半导体电子零部件、切削工具、人工骨、再结晶宝石、汽车零部件、太阳能发电基板等。在这个过程中，京瓷又收购合并了某计算器厂、通信机器厂、复印机厂、光学材料厂、有机化工材料厂，乃至美国一万余人的大型电子零部件企业。京瓷的产品也发展到彩色复印机、手机等整机领域。在这个过程中稻盛积累了丰富的经营经验。

稻盛先生在拼命工作的同时拼命思考，他把自己丰富的经营经验加

以提炼，上升到了哲学的高度，成为经营企业、度过人生的普遍正确的原理原则。依靠“京瓷哲学”，京瓷克服了20世纪70年代的石油危机，80年代的日元升值危机，90年代的泡沫经济危机，21世纪初的IT危机，以及后来的遍及全球的金融危机，获得了快速而持续的发展。

同时，千千万万个企业在顺境和危机中盛衰荣枯，也让稻盛从侧面学到了许多教训。

20世纪80年代中期，稻盛奋起参与国家规模的通信事业，创立第二电电（即后来的KDDI），把他的哲学发挥到了淋漓尽致的境地，并获得了卓越的成功。稻盛作为名副其实的企业家兼哲学家，可谓天下无双。

至于2010年78岁高龄的稻盛领导日航重建，仅花一年时间就让日航起死回生，跃居世界航空业利润及利润率第一，且遥遥领先，更让全世界惊叹不已。

日航戏剧般的成功，除了稻盛经营哲学和阿米巴经营之外，稻盛先生认为更重要的原因是获得了“天助”。稻盛无私忘我，拼着一把老骨头投身于日航的重建，这种行为顺应了天理，感动了上天，获得了天助，那是一股强大无比的力量。

我认为，稻盛先生“把‘作为人，何谓正确’作为判断一切事物的基准”，自己带头并要求员工“把作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻到底”，这同王阳明“龙场大悟”所悟得的“致良知”完全是不谋而合。

500年前阳明先生的话，形容今天的稻盛先生最是贴切不过了。

“若鄙人所谓致知格物者，致吾心之良知于事事物物也。吾心之良知，即所谓天理也。致吾心良知之天理于事事物物，则事事物物皆得其理也。”

这一段话太妙了，这不但是稻盛经营京瓷、第二电电、日航的真实写照，而且也是稻盛解答形形色色的经营难题，使“事事物物皆得其理”的奥妙所在。

稻盛先生的经营经验丰富多彩，稻盛先生的经营哲学炉火纯青，通

达天理，一通百通。凡是现在的经营者碰到过的问题，他几乎都碰到过，或者都注意过、思考过。所以当塾生们向稻盛请教时，稻盛都会从良知天理，或者说从企业经营的原理原则出发，从自己的切身经验出发，做出令人信服的答复：“我当初也碰到过与你类似的问题，当时我是这么思考、这么解决的。希望你结合自身的情况，从中获取有益的启示”。稻盛的回答既有哲学的高度又很接地气，让塾生们很受用、很受益。

稻盛说，博览群书不如精读一书。我想，为了丰富知识，我们可以浏览群书，但作为经营者，我首先推荐精读稻盛先生的书，包括《活法》《干法》《阿米巴经营》，以及介绍实际经营案例的《稻盛和夫谈经营》。因为超越行业、能对各种经营问题做出如此精彩回答的人，全世界除稻盛之外别无他人。如果你在自己的经营或人生中有什么困惑的话，你也可以读一读这本书，相信你一定会获得有益的启迪。

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长曹岫云

2015年9月6日

前言

在当今严峻的经营环境中，经营者面临许多经营课题，如何解决这些问题，大家常常感到烦恼。为了解答这些问题，减少一点大家的困惑，从1992年起，我就在盛和塾里开始了“经营问答”。塾生们毫不隐瞒、毫无顾虑地提出他们在经营中遭遇的难题；我倾注心血，解答他们的疑惑。这样的经营问答已经进行了170次。

在经营问答中，塾生们提出的问题具有普遍性，是许多经营者共有的烦恼。这样的经营问答，如果按照经营中碰到的实际情况进行分类刊登的话，那么，当经营者在判断问题遇到困惑时，或许能够给予他们解决问题的启示。我开始有了这样的想法。

这次准备出版的《稻盛和夫谈经营》就依照这个宗旨，选择有代表性的经营问答，将其内容系统地编辑成册。我相信，作为经营者，如果熟读并体会与自己抱有相同疑难的同伴间的经营问答，就可以找出解决自身所抱问题的线索。

一直以来，我不断给大家阐述一个观点：为了指引企业不断发展，必须依据“作为人，何谓正确”这一普遍性的经营哲学，来开展企业经营活动。我所倡导的经营哲学，并不是只要在头脑里理解就行的东西，必须通过具体实践才能发挥出它真正的价值。

在经营问答中，针对塾生们提出的具体的经营问题，依据我的经营哲学和我的切身经验，针对应该如何去解决这些问题，我明确地阐述了自己的思路和见解。我期待，这个系列的书籍，能够为大家提供一个重新学习的良好机会，学习的主题就是：“在企业经营的现场应该如何实践哲学”。

我衷心希望，企业的经营者和经营干部，当你们在自己前进的道路上感觉困惑的时候，这个系列的书籍能够成为“经营的指南针”，在诸位引导企业成长发展的过程中，能够助上一臂之力。

稻盛和夫

2013年1月

有关本书的编辑

塾生认真提问，塾长认真解答，这种经营问答精彩纷呈。本书的编写，忠实地传递了现场的这种认真劲儿。本书中出现的职务、组织、行业等，都同经营问答当时的名称一致，但是塾生所在的公司名称、个人的姓名等，因为属于个人信息，本书予以省略。

经营问答一　培养员工的理想方法是引导还是推动

⊙问题

在培养员工方面，社长应该扮演引导还是推动的角色，又或者是扮演守护者的角色。

□塾生问

本公司从事的是计算机系统研发。公司创业20年，员工人数为25名。销售额尽管接近10亿日元，但如今正卡在瓶颈，无法突破。我想提问的是，在这样的小企业中，社长和员工关系应该是怎样的。社长应该引导还是推动，还是采取守护者的姿态、静静等待，应该选其中哪种角色？

我很尊重每个员工的个性，认为个性的碰撞能使公司变得强大，更快发展，因此，在公司里，我很尊重个性、重视个人表现。可是，话虽这么说，实际情况是技术、销售、财务等，公司内部的一切几乎都只有我一个人表现。或许因为这个原因，随着员工增多，公司内部开始冲突不断。我还失去了宝贵的伙伴。每当蓦然回首，我的身后连一个人也没有，形单影只，就是我真实的感受。

借着这个机会，我开始不再自己做任何事情，把技术、销售甚至财务全部交给员工。可是一放手，却发现事情的进展往往不能如愿。我自己是技术出身，在技术研发上看得牙直发痒，销售也进展得不顺利。特别是销售，处处只想着迎合公司同事的便利，用这种态度面对客户，结果把客户惹生气了。

为了培养员工，应该用什么方法对待员工，请塾长指点。

◆塾长答

社长必须在现场，对一切情况随机应变。

有问题要当场指出

在您提问时我就在想，您是个认真的好人，是个好技术人员，但却不是一位好领导。

社长认真、性格内向，总想分清楚社长应该引导还是推动，又或者是守护等待。这是不可能分清的，这几种角色都需要。

那些企业咨询师常常说："社长事事亲力亲为，这是最大的问题。正因为这样，才无法培养出人才。不把权限下放，就不可能把人培养成才。"然而并非如此。的确，咨询顾问所教给领导者的管理方法中加入了心理学等内容，但这些都是纸上谈兵，实战完全不是那么回事。俗话说"城里道场用木刀传授的剑道在斩人时派不上用场"，讲的就是同一个道理。

过去，在对人发火、批评人方面，我也曾经被专业的咨询师指出过问题。

"不管是在事务所还是在制造现场，不要当众对部下发火。否则，就会伤害他的自尊心和名誉，使他灰心丧气。在有些情况下，他们不但不会改正你指出的问题，还会产生逆反心理。不！甚至还有可能招来厌恶和记恨。在生气的时候，要把人叫到社长室，在没人的地方指出对方的问题。"

他们基于美式心理学，这样告诉我。

但是，在现实中，身为领导，不可能做这种做梦一般的傻事。当下的问题必须及时指出，如果隐忍不发，事后才批评，工作不可能有进展。况且，在公司里，事务繁忙，怎么可能有空闲惦记着这些陈谷子烂芝麻的事情。纵然想起来，跟对方说"其实，在三小时之前……""关于昨天那件事……""一周之前有件事……"，被批评的人也"丈二和尚—摸不着头脑"。如果，现在失败了，出现问题了，就应该大喝一声："喂！"被呵斥的人才会猛然惊醒说："对不起，我知道了。"事过境迁再把人叫来训斥，根本不起作用。而那些咨询师却煞有介事地教人这样批评人。

您的问题大概也是来自那些经营培训班里咨询师的传授。应该引

导、应该推动，还是应该抱持守护的态度，这些全部都需要。有时必须循循善诱，有时必须用力推动，有时必须静静守候。所谓领导力，其实就是随机应变。

刚才咨询师指出问题的方法也一样，那些做法不可能在实际工作现场、现实的修罗场[1]派上用场。

[1] 古印度神话中的恶神阿修罗与天神战斗的场所，通常形容残酷的场合。

要在现场这一修罗场派上用场

说起修罗场，我回想起来，我最喜欢的哲人身上也发生过类似的事情。

这位哲人先生是一位出色的人生智者。可是，在初中时，他曾因伤害朋友而进监狱，是一个让父母、师傅都束手无策的暴力少年。当时，据说只要他一把手杖刀在手，面对任何人都能战无不胜。

他在中国东北和俄罗斯边境地带的时候，一位剑术高明的新阴流[1]道场教头从日本被送来担任先生的部下。这位高手和先生闲暇时常常切磋剑术，先生总是被打得落花流水。先生有三位下属，当三个人一起上时也一样一败涂地。于是，先生想："不愧是新阴流的真传弟子，果然厉害，有这位剑道高手和我在一起，简直就是如虎添翼。"

有一天，一帮盗匪挥舞着青龙刀包围了先生等人。先生想，现在正是那位高手上场的时候了，于是他说："大师，现在要靠你了。"高手慢慢地走出来，从手杖中拔出刀，端端正正地摆好架势，一动不动。"不愧是剑道大师。对方把青龙刀舞得虎虎生风，却不敢靠近"，起初先生想道。

然而，时间一分一秒地过去，剑道高手依然纹丝不动。先生感到很奇怪，目光一转，只见剑道高手汗流如注，全身僵硬。这可不行—先生一惊，把自己的手杖刀向旁边一挥，直接开始劈斩过去。很快，四五个敌人被击败了，就在那一刹，那位剑道高手明明没出过一招一式，却身子一软，瘫倒在地。

就像哲人先生的这个故事一样，在道场上学的剑法是派不上用场的。前面咨询师所教的批评方法，在实战中也派不上用场。当众批评或许的确会伤到当事人的面子，这个道理我也明白。但是，在实际的现场工作中，却没有时间顾及这些。所以，我总是当场火冒三丈。

不过，我会把员工召集起来，说清楚自己当众发火的理由。

"本来，书上说，批评人应该避开众人，找个私下的场合。可是，如果真这样做，就不用工作了。所以，就算当着你们大家的面，我也会发火。我发火，并不是怨恨谁，也不是看不起谁。工作这种东西，如果

在犯错的瞬间没有被批评指正，就不会出成果。所以，我决非傲慢不逊，也不是故意不给大家面子。我希望被我批评的人，和在旁边听着的人都明白这一点。在我们公司，不管旁边有人还是没人，有错就要直斥其非，迅速解决问题。”

我和全体员工达成了共识。同时，我还举办空巴[2]，就像在盛和塾一样。

[1] 日本上泉信纲于16世纪60年代创建的剑术流派。——译者注
[2] 稻盛独创的酒话会。——译者注

通过酒话会互相摸清脾性

“离开工作场合，大家就不要有上下等级的分别，相互推杯换盏。如果有意见的话可以直说”，通过酒话会，不分上下互相交谈。在这一过程中，大家就会成为真正互相信任的伙伴。然后，“如果那些认真听自己讲话的人对自己提意见，就应该一边喝酒一边仔细倾听”，在酒话会应该采取这样的态度。

您觉得，既然已经把一切都授权给下属，自己再越俎代庖岂非不妥，没有这回事。虽然，不必耀武扬威，但发现什么问题就要直斥其非，同时，也让下属说出自己的意见。这种程度的交流是必需的。在交换意见的过程中，工作就像洗小白薯一样不断地得到切磋琢磨。

“如果我说话，就是横加干涉，大家岂不是会失掉自主性”“既然把权力下放了，就不应该再说什么”，这简直是胡说八道。您尽可以授权，但授权以后，一旦出现问题，您仍然是最终责任人，所以尽情地表达自己的意见。假如员工一被指出问题就萎靡不振，这种软弱的家伙得到权限，反而会坏事。

在销售方面也一样。销售把公司内部的问题带到外面，令客户大皱眉头。对于这个问题，您说想再等等，让他们成长，但是，不能这样放任自流。这是必须遭到痛斥的问题。

差劲公司的销售每当做错什么事，自己不愿承担责任，而是把责任转嫁给其他部门，比如制造部门。“真抱歉。您生气是有道理的。都是我们公司的制造部没有责任感，我已经反复叮嘱不要迟交货，可是那些家伙……”，就像这样，他们自己做好人。我曾为此大发雷霆。

“你是傻瓜吗？！我们可是制造商。制造部失掉信誉的话，可会成为公司的致命伤！就算制造部迟交货、犯了错是事实，你也要动动脑筋。你应该说：‘制造部已经很努力了，但是我这个销售迟开票据，交货才迟了一天。对不起。’因为销售犯错而迟了一天，公司的信誉还能少受伤害。如果说制造部忘记了、制造部的材料出了问题，这样一来公司就会失掉信誉。在这种时候，你不能庇护制造部，承担起责任，这像话吗？！”

还有，有些销售听了制造部的意见去和客户谈判，却在听完客户的

话之后，立马觉得客户是对的，回来后对着制造部拼命为客户辩解。我毫不客气地说，“喂！你以为你的薪水是谁开的？！”像这样的事例数不胜数。

在这种时候，不必顾虑，不必多想，要毫不客气地呵斥。但是，为了使批评起作用，事先要相互摸清彼此的脾性。而要做到这一点，就要和员工一起举办酒话会，就像我在盛和塾举办的一样。

现在，盛和塾还在举办车轮般团团围坐的酒话会—这种酒话会现在已经不多见。本来，没有举办它的必要，但我仍然举办的原因，是希望诸位塾生能把它搬回公司，在公司里举办酒话会。

经营问答二　怎样使员工保持完成业务的高度积极性

⊙问题

从事模具零件销售的经营者提问，在员工的努力下，公司成功扭亏为盈，但怎样才能使员工把对工作的高度积极性保持下去？

□塾生问

提问的主题

我想请教的是如何才能使员工对完成业务抱有高度积极性。

本公司自从成立以来，首次连续两年出现亏损。为了摆脱这种状况，在这一年时间，我们采取措施，对营业所进行合并整改，促进工作效率的提升。在这个措施的作用及员工的努力下，今年总算在销售上盈利2000万日元。

但是，做出这个成绩后，大概是因为完成目标带来的安心感，员工的意识产生了微妙的变化。在公司的这里那里，开始出现不满和抱怨。销售抱怨每个人负责的工作数量增加了，忙不过来；女员工则抱怨事务性工作又紧急又烦琐，导致下班时间被拖延，几乎没有私人时间。

管理者也因为过于忙碌，忽视了下属，使这些问题搁置一旁，没有得到及时解决。因此，由于压力过大，员工之间开始闹别扭。假如增加人手，减轻人均负担，给员工加薪，也能解决问题，但为了产出利润，现在还不能这样做。继续这样下去，很难保持员工对工作的高度积极性。

为了使企业在严峻的社会环境中生存下去，今后还要靠员工在努力工作的基础上产出利润。然而，我不知道怎样才能使员工保持高度积极性。恳请塾长指点。

提问背景

本公司是销售模具零部件的商社。制造汽车、家电、手机等产品必定需要模具。我们是向汽车、家电厂商及其供应商提供模具组件的公司。年销售额18亿日元，员工约有40人。

1970年，我父亲开始从事现在的生意，在经济高度发展的环境下，销售额蒸蒸日上。我在23岁加入公司，之后按照自己的意志开始进行企业改革，为提升销售做出了巨大的贡献，为此我十分自豪。

我35岁时，父亲因肺炎突然去世，由我继承了企业。之后，由于行业蓬勃发展，我们的销售额、利润都顺风顺水，一路增长。同时，公司还在其他县的A、B地成立了新营业所，我觉得自己“很能干，很有经营的神经”，在身边的银行和供应商的纷纷吹捧下，我也完全以为自己是这么回事。当时，我特别热衷于塾长不太提倡的青年会议所的活动。

但是，不言而喻，人生不可能总是一帆风顺，让企业赚钱也不是那么容易的事情。从1998年开始，汽车行业开始动真格地、大刀阔斧地削减设备投资，推行零部件标准化，来自厂商的模具订单数量锐减。于是，从未尝过萧条滋味的模具行业首次遭遇了前所未有的不景气。

本来为了在全日本拓展业务而增设的A、B营业所也没有产生销售，只会耗费经费，变成了赤字窟窿。而且，原有的、在其他县的C营业所由于所长几乎从不跑业务，结果惨遭萧条吞噬，销售额眼看着直线下降。后来我才发现，当时C营业所的员工对所长已经失去信心，完全没有工作的意愿。

当我察觉有问题时，1999年，最终出现了3700万日元亏损。次年，也就是2000年，也出现了6300万日元亏损。这时候，我才意识到，自己在这几年没有为公司做过任何贡献，而且，虽然员工拼命努力工作，但我却脱离现实，沉溺于青年会议所的活动，并把这视为理所当然，而且还误以为自己是个“能人”。

在这之前，公司的销售没费什么劲就取得了增长，所以我也不太在A、B营业所露面，对所长也没有具体的指示和指导。C营业所也一样，虽然已经出现问题，但我却毫无察觉，更别提解决，一味放任自流。这怎么可能赚到钱呢？

父亲辛辛苦苦创立了企业，而我只不过是继承了它，后来又赶上行业的好景，公司才有了利润。这说起来多么丢人。

我终于意识到这一点，打算重整旗鼓，于是积极投入企业经营，指挥、指导员工，同时加强了与员工之间的交流。我开始合并整改营业所，改革人事制度，改革物流，重新分配员工岗位，把合适的人才放在合适的地方。做得越多，我越感到自己过去对事业的荒废，也越了解到员工的勤奋。他们没有抱怨现状，而是勤勤恳恳地努力工作。在自我反省之后，我向员工道歉，并开始热切地告诉他们自己打算从零开始出发。

虽然，因为连续两个财年亏损，公司资金周转不畅，环境比较艰苦，但我深刻地意识到，这是自己种下的苦果，所以没有削减任何员工的薪水或奖金。员工开始对公司生存有了危机感，同时，我坦诚地承认自己的错误，谦虚反省，赢得了他们的理解。他们每天全力以赴，努力工作，直到夜深。

于是，在大环境萧条的情况下，本财年我们销售额增长了15%。同时通过整合营业所，经费得到削减，产出了2000万日元的销售利润。虽然，销售利润只有1%，在塾长看来还远远不够，但在这么短的时间内，在如此不景气的情况下，能回升到这个地步，我觉得已经很了不起，由衷地感谢员工。

但是，经营企业真的很难。当有“让公司盈利”这个明确目标的时候还好，一旦这个目标获得阶段性实现，大概是放下心来的缘故，员工一直保持的高昂干劲开始一点一点地消散。

由于营业所合并，销售人员及内部跟进订单的女员工单人工作量增加，每天下班的时间变迟。随着压力累积，及新人事制度的导入，还有因为解除职务而导致的工作意愿变淡，员工之间逐渐开始出现不满。同时，员工之间的人际关系也开始扭曲。

体育竞赛中也常常出现类似的情况。当有“胜利”这一明确目标时，为了取胜，队伍中的所有人团结一心，拼命奋斗。可是，一旦获胜，队中就会出现各种矛盾，最后变成一盘散沙。我们公司现在正是这种状况。

这个问题无论如何也要解决，可是，现在好不容易才刚刚开始有利润，我不能轻易增加人手来减轻每个人的负担。然而，如果继续按照现在的人员工作下去，员工的负担就会比较大。而且，尽管他们很努力，我也不可能给他们更多的薪水。虽然，员工也从一定程度上表示理解，

但如果不以某种形式解决现有问题，我想，员工的积极性是不可能继续保持下去的。

现在，我采取的措施是与每一个员工面谈，聆听他们对现状的不满和问题，并尽可能去解决。虽然，我们攀登的是塾长所说的小山，但在向员工进一步揭示宏伟目标之前，我们要站稳脚跟，改善公司体制，使企业持续产生利润，我觉得这很重要。

在这种情况下，我不知道应该怎么做才能使员工持续保持高度积极性。关于这一点，恳请塾长给予指导，请多关照。

◆塾长答

现在才刚站在起跑线上，要描绘梦想和目标，率先垂范。

明确企业的目的和意义

您自己也很清楚了。我觉得您已经想明白了一切问题所在。

您加入了父亲创立的模具商社，自己也很努力，可是，您是在父亲已经铺好了的路上努力而已。而您却误以为公司发展得一帆风顺，是因为自己的本事。到了公司亏损的时候，您才发现自己原来什么也没有做。

您热衷于青年会议所的活动，脱离现实，对企业的状况一无所知。当您意识到这一点后，向员工坦诚地道歉，自我反省。“真的非常抱歉”，您低头认错，全力以赴地推进企业改革。“对不起，今后我会拼命努力”，员工被社长的真诚道歉深深地打动，全力配合，努力奋斗。于是，在恶劣的市场环境中，在连年亏损的逆境中，贵公司却成功扭亏为盈。可是，这时员工中却开始出现抱怨，所以您很苦恼，不知道该怎样引导他们。

本来，您进入父亲创立的公司，顺着父亲营造的势头经营，公司顺风顺水地成长起来。您还赶上了日本高度发展的浪潮，由于日本产业界快速发展，需求大量增加，您公司的业务蒸蒸日上。您以为这完全是自己的功劳。但后来，您意识到自己的错误，做了深刻反省，还向员工道歉，投身到员工当中，着手进行各种改革，好不容易有了1%的利润。虽然，您意识到自己过去疏于经营，并能痛改前非，开始认真工作，但是，这只不过是把过去的负分归零，并没有变成正分。

过去，您是一个负分的经营者。这个负分的人总算发现自己的问题，也向员工道了歉，“对不起，从今以后我会拼命认真工作”，着手推行种种改革，这只是回到零点，站在起跑线上而已。

既然站在起跑线上，那么应该做些什么呢？过去，您继承父亲的事业，顺着父亲铺设的道路奔跑，不过如此而已，但您却开始脱离企业，跑去参加青年会议所的活动。公司之所以得到发展，也只是因为搭上了产业发展的顺风车，水涨船高而已。现在，您虽然有所反省，认为“过去我只是沾了父亲经营企业的光，公司才有18亿日元的销售。我现在才发现，自己其实一直以来什么都没有做。我太对不起大伙儿了”，但是，您还没有明确地描述梦想和目标，没有清楚地讲述公司未来应该怎么样。

由于亏损，您急呼："糟了糟了！再亏损下去公司就要倒闭了。一定要想办法盈利"。因为您只给了员工这个目标，所以，一旦公司盈利，"公司盈利了！"—大家都松了劲儿，这是顺理成章的。"再亏损下去公司就会倒闭，所以，大家一定要努力盈利"，这只是最低限度的目标，亏损还是盈利并不是企业存在的目的。

过去，您只是借着父亲为企业打下的基础，在没有提出任何目标的情况下，销售也达到了18亿日元，表面上企业发展得一帆风顺。您的企业经营的模具是产业界的关键部件。不管是制造汽车还是其他任何产品，都需要模具。您的企业还担负着"提供关键零部件"这一重要社会责任。您父亲从事这个事业，只不过在部分地区销售，公司就达到了现有规模。不过，首先您必须找出工作的意义。您自身必须学习和明确自己公司存在的目的是什么，拥有怎样的意义。

"我希望把公司做成这样。过去，我没有提出任何目标，公司也自行发展到了18亿日元的规模，但是今后，作为销售、提供模具零部件的商社，我们公司要成为这样的企业，为客户提供这种产品、这种服务的同时，在几千亿日元市场规模的日本模具行业中，我们至少要取得百分之几的市场份额。我们公司的销售可以达到上百亿日元，不！应该能达到200亿日元。"

您必须如此讲述企业的目的和意义。

企业为了员工的幸福而存在

为什么要这样做呢？以前我也对诸位说过，在27岁创立公司的时候，我曾经把“让稻盛和夫的技术问世”作为创业目的。然而，新员工进入公司之后，他们逼问我：“我们未来的生活怎么办？”

当时，我发现自己的想法错了。我成立这个公司的目的明明是让自己的技术问世，却因为我雇用了这些非亲非故的员工，就必须保证他们未来的生活，还有比这更荒唐的吗？早知这样的话，我就不经营企业了。虽然心里这么想，但我已经开始经营企业，没办法后悔了。打那以后，我明白了京瓷这一公司存在的意义，是实现全体员工物质和精神双方面的幸福，之后从未改变这个理念，直到今天。“京瓷公司是为了追求公司中包括我在内的全体员工物质和精神双方面的幸福而存在的。所以，京瓷公司必须有高收益，成为在任何萧条风暴中都纹丝不动、坚如磐石的企业。因此，我冲在前面，拼命工作。而如果各位也想守护自己的生活，创造自己的幸福，就跟我来。厌恶这个目标、不愿意追随我的人请辞职。即使我再辛苦，也无法让这样的人幸福，所以，我不需要这样的人。我需要的是和我一起吃苦的人。”

我这么对员工说。您的情况跟我也很类似。

“我希望这家公司真的能让你们幸福。我继承了父亲的公司，遇到了不景气，现在才意识到这一点。我希望这家公司能成为使各位员工幸福的平台。顺便说一下，现在公司仅有的这一丁点盈利是起不了作用的。为了让这家公司变得更坚固，我们要进一步提高收益，增加销售，把它变成值得员工放心、值得员工托付自己命运的地方。所以，我会冲在前面，带头努力。”

首先，要描绘梦想和目标，满怀热情地拼命向员工讲述，我要这样做，请大家跟我来。通过这些诉求，员工的想法必定会发生改变。

好不容易才产出了一点利润，却用于涨工资。因为员工发牢骚，就做些什么迎合他们。不要这样做，您要说“我不能那么做。公司才这点利润，不知道什么时候就会陷入亏损。我希望把公司变成这样”，您必须树立愿景、目标和梦想，并讲述给员工听。

一切从那一刻开始，现在还是零。您只是从负分回到零分，站在起

点上。今后，您必须向前迈进，所以，您自己要率先垂范，带头吃苦。而且，您首先要告诉大家："我在前面带头工作。"

您心里很清楚，您继承父亲的事业，做到今天这个程度。公司也有了18亿日元销售的规模，现在，您也在真心反省，我觉得您是一个优秀的人。您有一颗真诚坦率的心，以后企业会大有可为。因为您是个明白人，所以我说得也比较直接。今后，您的企业会蒸蒸日上，有大发展，请您一定要加油。

经营问答三　怎样把自己的想法渗透给全体员工

⊙问题

怎样才能把自己的思想意识渗透到终端，构筑与员工的信赖关系。

□塾生问

我经营着一家印刷公司。包括临时工在内，一共有70名员工。其中女性25名，男性45名，平均年龄31岁。约80%的业务是印刷广告宣传品。

现在，我开始提问。一直以来，我以为自己和员工之间有充分的默契，员工对我也很信赖。但是，最近，一些公司外的人告诉我员工对我有“不信任感”，我听了感到非常吃惊。

我想，大概是领导层到管理层、管理层到其下属的思想传递出现了问题。有时，我也会有对他们不信任的感觉。我觉得应该强化对管理干部的再教育，包括这一点在内，我想请教一下，把领导者的意思传达到终端，需要注意什么要点，请塾长多多关照。

◆塾长答

为员工着想，率先垂范，同时坦诚相见。

创业第三年的反叛使我发现了企业真正的存在目的

我先说结论，“您必须达到值得员工尊敬的水平”。但是，您还达不到受人尊敬的程度，所以上来就讲结论，您可能会有些受刺激。可是，目的也正在于此。正因为水平不够，诸位才会来盛和塾学习。

如果受到尊敬的话，那么，诸位所讲的话，员工都会言听计从。因为大家都尊敬你，对你们讲的话，他们100%完全信服。

我成立京瓷的时候，因为在之前的企业做出过出色的研究成果，所以，我觉得这个新公司就是让这些研究成果问世的场所。和我一起创业的7个伙伴都是我在之前公司的助手或下属。他们也认为，“京瓷公司是让稻盛先生的研究成果问世的地方”，我们之间对创业目的的认识高度一致。

这7个同伴甚至对我说，假如京瓷经营得不顺利，他们甚至可以以按日计酬的方式拿取薪水，无论公司陷入多么艰难的境地，他们都会让“稻盛先生搞研究”。还有，即便出现暂时的失败，他们也坚信“稻盛先生一定会凭着研究成果东山再起”。我们之间可谓肝胆相照，立下血誓，创立了京瓷。

可是，公司成立后，不过三年，我就遭遇了员工反叛，这个目的也瓦解了。创业第二年招聘的高中毕业生团结在一起，在进入公司一年后，向我提出要求：“今年夏天的奖金能给多少？如果不能给我们多少多少奖金，我们会很为难。”“今年夏天要给多少日元奖金”“年末要给多少日元奖金”“明年春天工资应该涨百分之多少”，对方甚至写下未来5年的要求，画上血押，交到我的手上。

“你们胡说什么。大家明明在进公司之前就知道我们是刚成立的公司。正因为这样，当初我才拜托你们帮忙，一起齐心协力把公司做好，我自己也一定努力。我是打算把公司长久经营下去的，不可能满足你们提出的关于工资和奖金的要求。公司才刚刚成立，正是需要大家拼命工作的时候，我不可能承诺这些自己都不知道是否能做到的事情。”

“你不答应，我们就辞职。”

“不行，你们不能辞职。”

“既然不希望我们辞职，就接受我们的要求。”

“就算我说接受，但假如公司朝不保夕，又怎么能够承诺未来五年的事情呢？！你们叫我承诺，但我要是真的承诺，那才是骗人。我不想说这种不负责任的谎言。我遵守不了这种承诺。应该说‘没有能力遵守’才对。”

“不！不行！”

“我不会欺骗你们。我真的想把公司做大做强，让你们拿到不比任何公司逊色的薪水待遇，请相信我。”

尽管我费劲唇舌，拼命劝说，对方只是一味强调“不能理解”。结果，我们谈了三天三夜，最后他们总算对我的话表示理解了，然而，我当时的想法是：“真糟糕，早知如此就不创业了。”

我在七兄弟里排行第二。大学毕业后，我来到京都，哥哥只读完了旧制初中，就开始去工作，供我读书；妹妹也没有升学，也去工作供我读书。我自己的亲兄弟都不辞辛劳，牺牲自己，供我读大学。我原本打算一出社会就给乡下的兄弟姐妹经济支持。所以，在刚进公司的时候，到手的月薪虽然只有8000日元，但我自己做饭，挤出2000日元送回家里。就像这样，我连对自己亲兄弟的经济支持也保证不了，却要在公司刚刚成立的关头，照顾非亲非故的人一辈子。

“你打算怎么办”，从奖金到涨薪，这些人要我“对一切负责”。一个在经济上连自己的亲兄弟都照顾不了的人，凭什么要照顾一群非亲非故，而且是刚刚招进公司的人？难道这就是公司吗？我明明是为了“让我的技术问世”这个帅气的理由才创业的，但事情让我大感意外。

我经常说，“在人世间，养活自己尚且不易，诸位还要养活员工，这本身就非常高尚”，事实上，这句话来自我个人的切身体会。

其实，在当时，连我自己也只是勉力维持生计，却忽然之间要对员工的生活负责。“真是岂有此理，难道经营企业就是这样的吗？”我万分沮丧。我本以为经营企业是美好的、明丽的，而且，在这中间，负责领导技术的经营者更是潇洒帅气。可是，根本不是这么回事。为了员工，我不得不吃苦耐劳，任劳任怨。我披星戴月，拼命劳作，不仅仅是为了养活我自己，还不得不养活员工。

但是，我马上调整了心态。我决心把公司存在的目的从“让稻盛和夫的技术问世”变为“追求全体员工物质和精神双方面的幸福”，并把它公之于众。

率先垂范，努力传递自己的思想

接着，我反过来向员工发起攻势。

“我创立这个公司不是为了养活自己，而是为了养活你们。所以，早上我会比你们到得更早，从制造到研究、到销售，我都全部管起来。总而言之，我会拼命努力，直到累得不知不觉睡着。为了你们我可以吃这样的苦，所以也不会对你们客气，有问题就会直接批评。”我慷慨激昂地说道。

如果换作第二代第三代经营者，在传递自己思想的时候往往会心存顾虑，生怕说得太严厉会吓跑员工，或遭受抵制。正因为怕伤面子，结果更难传达自己的思想。我本来就是个粗人，一把抓住大伙儿，把话说得清清楚楚。

“我把追求全体员工的幸福，也就是诸位的物质和精神双方面的幸福作为经营理念。所以，我会拼命工作，守护你们。相应地，我也会对你们提出严格的要求。如果你们在工作上敷衍了事，我却睁一只眼闭一只眼，公司就会倒闭。那么，就违背了‘守护你们的物质和精神双方面幸福’的承诺。所以，工作马虎的人，我会毫不客气地辞退。当然，我会比你们更努力地工作。”

社长为员工吃苦，这引起了员工的共鸣。虽然常言道“不能让别人产生不信任感”，但要获得对方的共鸣，还是要靠率先垂范。经营者必须最能吃苦，这样，员工必然会追随。

我之所以跟诸位这样围坐在一起喝酒，是为了率先垂范，给诸位做示范，希望诸位在自己公司里也用这种方法和员工交流。否则，就不能形成良好的沟通。

尽管想传递自己的思想，但如果一板一眼、板着脸孔讲话的话，不会有人愿意听。就算听了，也是左耳进右耳出，什么都听不进去。不管烤鸡串还是什么别的，一边吃点小菜喝点酒，一边说：“怎么样，你不这么想吗？”用这种触动人心的方式讲话，否则别人是听不进去的。所以，我经常采用酒话会这种形式进行沟通，我认为这是最好的沟通方法。

在京瓷，约莫在20年前，我亲自去与员工沟通。其中最突出的是忘年会。当时，京瓷员工已经近千人，所有部门都举办忘年会，所有忘年会我都必定出席。所以，整个12月我都在参加忘年会，没有一天休息。在忘年会当中，我对所有员工说“拜托你”，给他们斟酒，在席间游走。

当我这么做时，那些对我缺乏信任感的人只是“嗯”一声，反应冷淡，我马上就清楚了。我这边越热情“来来来，喝一杯吧”，对方越容易露出不信任的表情。只要端着酒走一圈，马上就看得明明白白。

“你是不是有什么不满？”就算这么问，对方一开始也只会说“没……”。再追问下去，心中藏有怨气的员工必定会开始表达自己的不满。仔细一听，有些不满的确是因为自己做得不周到而导致的，但八成以上是他本人爱闹别扭，自己做得不对反而责怪别人。“等一等，你的性格有点别扭吧。我是好意，为什么你偏偏要曲解我的做法？”有些人不管别人做什么、成就什么、公司做什么，全都往坏处想。每当这时，上一刻我还在说“加油干”，下一刻就突然呵斥：“喂，你这家伙！”然后抓住他，当场开始说教。

对方喝了酒，才会表露自己的真实情绪。所以，他说的都是心里话。不管任何人有怎样的想法，在他喝了酒以后，别人就能看得一清二楚。

对拼命努力工作的人说“拜托你了”，对有问题的人说“你错了”。同时，如果自己被别人指出错误，也坦诚地说：“你说得有道理，我改。”酒话会其实是一个修行场，它是锤炼自身的场所。

和员工相互讲述心里话（与美国干部的小插曲）

在我用这种风格经营企业的过程中，也曾被人批评冷酷无情。这里有个有趣的例子。

以前，我曾把美国京瓷公司的社长、副社长级的人集中到圣地亚哥，举办了为时两天的经营学习讲座，让他们学习我的经营哲学。在讲座中，我提前把英译版的《提高心性，拓展经营》发给他们，让他们写读后感。可是，他们的读后感尽是“看了这本书后，感到很厌烦”之类的内容。“这本书说工作不是为了钱。我们就是为了钱才工作的，现在却说不能为了钱工作，这是什么意思？这完全不符合我们美国人的风格。”讲座还没开始，我的哲学就遭到了所有美国干部的排斥。

于是，我拼命地把京瓷哲学掰开揉碎，细细讲解。我是真的为了所有员工的幸福着想，真心诚意地在努力。为了守护员工的幸福，必须把这些哲学当作行为指针，必须成为高尚的人。我围绕这些话题，不厌其烦地向他们解释。

我讲了整整一天，原本抱有排斥心理的干部接受了我的观点，而且还直夸“了不起”。尤其是麻省理工博士毕业，耶鲁、哈佛大学毕业的人，对哲学十分接受，说：“京瓷哲学很了不起，我们也要按照这些原理原则去做。”在讲座的第二天，所有人都非常赞同我的经营哲学。

说服员工的理念必须是能引起员工共鸣，并且使他们愿意共有的东西。“原来如此，原来这就是我们社长的经营理念，我也非常认同，也想拥有一样的理念”，理念必须优秀得足以使人产生这种想法。

问题出在那之后。到了第二天的最后，这些生活习惯不同，哲学、宗教信仰、历史、思维方式也完全不同的人们听得如痴如醉，不但理解了京瓷哲学，而且产生了行动的冲动。“大家按照京瓷哲学行动吧”，当我正打算以这句话收尾时，一位在我们公司工作了10年的干部举手提问。

“从昨天开始听您讲话，简直好像在读基督教的福音书一样心情畅快，令人感觉很有道理。大家也很接受，我也是。但是，现实却不一样。您之前一直在讲爱啊关怀啊，但您是否记得三四年前，在京都召开的经营会议上，一位社长意气风发地发表把一直亏损的公司转为盈利的

事情。

“当时您对他很冷淡。以前企业亏损时他惹您生气，但盈利之后，也得不到您的好脸色，他感到十分灰心。我也觉得，亏损的时候您大发雷霆，盈利时连一句夸奖也吝啬，您真的很无情。

“后来，在聚餐吃鸡素烧的时候，因为那个社长太消沉，我觉得他很可怜，忍不住跑到您那里说‘您太无情了吧’，您还记得吗？您好像也有些接受我的意见，去到那个社长身边，拍了拍他的肩膀，说了一句‘加油’之类的话。从昨天开始，您一直在讲爱啊，关怀啊，为了员工的幸福之类的漂亮话，其实，您是一个很无情的男人，心里根本没有什么爱。”

这番话就是对我的不信任。正当大家都开始信服哲学的时候，却有人说了这么一番话，这样一来，我在这两天讲的话都会变得徒劳无功。所有人都会觉得，原来如此，这个人为了把自己的行为合理化，费了一大堆口舌，洋洋洒洒地讲了那么多话。大家的心态一下子就会发生180度大转变。所以，在这种时候，我不能诡辩，而必须堂堂正正地反驳。

“没错，的确如你所言，我是一个无情的人。问题是我为什么要无情。你刚才说那个社长的公司过去一直亏损，后来盈利了。可是，当时他们的盈利只有芝麻绿豆大小，过去累积下来的亏损金额却很大。我能夸他吗？如果我夸奖他，他或许会很高兴。但是，假如他因此而自我满足，那该怎么办？我说的是‘要保住员工的饭碗。要让员工得到幸福’。员工的工资年年都要涨，就凭那一丁点儿利润，不可能为员工的工资提供保障。正因为如此，我才对他严厉地说，‘这点蝇头小利也算得上利润吗’，听了这番话，他或许会大受打击，甚至会恨我。但是，就算被怨恨，我也要这么说。

“第二年，他通过努力，产出了更多利润。这次，利润达到了正常水平，所以我表扬了他，夸他‘了不起’。但是，如果才取得一点点利润我就表扬他的话，那家公司就不会有今天。

“佛教中有大善和小善的说法。比如，因为疼爱孩子，就一味溺爱他，结果长大以后他变成了没有出息的人。这在佛教中叫作‘小善似大恶’。疼爱孩子是好事，父母看起来在做好事，但却因为这种狭隘的爱，酿成了不得了的大恶。同时，有一句话叫作‘大善似无情’，还有一句话叫‘让心爱的孩子出门旅行’，说的就是同样的道理。让心爱的孩子

出门远行，从旁人看来，也许会指责父母。但是，只有这样严格要求孩子，他才能茁壮成长。这看起来很严厉，实际上是一种大爱。

“普通人做不到大爱。它看起来十分无情。一个领导者如果做不到这种无情，根本就没法谈。像你这样，只顾眼前做好人，是做不好事情的。我常常说要爱惜员工，指的并不是纵容他们，姑息他们。就算给员工很多奖金和薪水，他们也不会跟着我。”

我觉得，如果我们的对话要起到真正引领的作用，就必须像刚才我说的话一样直截了当。因此，不要害怕，走到员工的中间，跟他们交谈。如果太刻意地走进员工中间，跟他们交谈，会引起他们的警觉，所以，应该采用酒话会之类的形式进行。

只是，如果酒话会的费用全部由公司出的话，有点过于娇惯员工，所以我让所有参加酒话会的人分摊费用。诸位在公司里，可以让员工负担一半，自己负担一半，创造沟通交流的场所，跟员工交谈看看。

要培养受员工和顾客尊重的高尚人格，这十分重要

但是，假如要真正传达自己的思想感情，就算喝再多酒，也不如具备高尚的人格，让员工感觉“我们的社长是很优秀的人”。

在商业中，道理也一样。虽然我常说“做生意信用第一”，然而，商业最大的奥秘是获得客户的尊敬。假如被客户尊敬，就不会出现对报价讨价还价的情况。因为客户迷上你的人格，所以他们会想，“我要从那个人那里买东西，价格高低都没有关系。我会从某某店购买东西。”

“儲”这个汉字[1]，横着读就是“信者”。也就是，只要创造信任，就能赚钱。不仅客户，还要获得包括员工在内的所有人的尊重。为了获得别人的尊重，自己的人格、品性必须胜人一筹。为了这一点，今后您也要在盛和塾努力磨炼人格。

[1] 儲在日文中为赚钱的意思。——译者注

经营问答四　怎样培养干部

⊙问题

怎样培养干部。

□塾生问

提问背景

本公司是生产销售咸烹海味、煮豆等的食品厂商。创业者是我父亲，我们家是三兄弟，清一色男人，我哥哥是社长，我是副社长，弟弟负责财务。

近10年，本公司一直被销售停滞困扰。直接的原因是大前年投资了新工厂，折旧增加，主要原材料因为气候异常，突然供货短缺、价格高企，导致销售减少，毛利降低。但是，这几年我们没有推出畅销产品，我认为这才是业绩增长不了的根本原因。

按照现在的态势，我们根本不可能实现经常利润10%的目标。不管怎样，我们也要锤炼自身经营中的杂质，一定要把公司建设成为资本雄厚，真正使员工额手称庆、安心生活的企业。为此，我一直感到很苦恼，每天都全力以赴地投身事业。

问题阐释

在为业绩停滞不前而困惑当中，资深干部在实际工作中的倦怠感变得十分突出。怎么才能使部下真正抱有危机感，改善工作质量？

本公司的社长和副社长太过强势，部长以下的员工常常被批评缺乏主动性、被动等待指令。最近我意识到这个问题，有意识地划分责任，进行授权，但却实在无法放任不管，常常忍不住插嘴，“你应该这样做、那样做”。不过，我们正在实施阿米巴，进行利润核算及推进哲学教育，逐渐地，一部分人身上开始显现出责任感，工作也发生了变化。

以下归纳了我自己的反省和今后的决心。

第一，反省自己不能对部下进行严厉批评，最近看到错误的事情，不再轻易放过，而是注意及时批评。

第二，本公司人事状况长年没有调整，这给了员工一种感觉：就算工作没有成绩，也不会被撤换；即使没有做好该做的事情，最多被批评一下就算了。这导致员工对工作敷衍了事。还有，因为部下迟迟培养不起来，人才不足，因此更不愿意替换用惯用熟的干部，害怕存在风险，于是始终保持现有人事架构，以图眼前安心，这也是我反省的地方。

第三，虽然有些落后了，但是，“不排除录用新人，干脆放手让员工干”“从长期培养人的角度思考问题”“不排资论辈，不感情用事，而是赏罚分明”，这些想法更加清晰强烈，我们打算进行人事调整、改变责任分工，更新组织。

我打算在近期实施以上决定，现在正在与几位经营干部一起讨论组织及责任分工，以推进今后的经营战略；同时，细化新的人事架构。与过往相比，这次人事调整我们打算进一步积极听取经营干部的意见。由于哲学渗透的成效，我感觉经营干部也非常踊跃地提出建议，目前正在热火朝天地推进作业。

◆塾长答

用哲学打造经营者的分身。

企业规模一变大，就无法看清全局

从业绩上看，贵公司这10年都保持着持平。过去，在您父亲从事经营的期间，尽管销售额只有二十几亿日元，但利润却有3亿日元。就是说有超过10%的经营利润。现在，您兄弟三人拼死拼活，销售额虽然翻了三倍，但利润却比您父亲二十几亿销售的时候还低，利润率大大减少。

过去，您父亲在经营中完全是一个人说了算，到了儿子这一辈，开始懂得有技巧地经营，员工的稳定程度变高了。但是这时，您父亲从创业期开始形成的驱动力瓦解，虽然企业在形式上变得有序和流畅，但却逐渐失去了所谓的生命力，失去了强大的力量。其结果就是虽然销售额增长了两三倍，但利润率却一直停滞不前，甚至减少，现在别说10%，只有可怜的百分之几。

事实上，这种情形在所有塾生身上普遍存在。诸位学了哲学，内心非常激动，觉得“就是它了！”然后拼命在员工中宣扬，让所有人都明白，所以对哲学应该了然于胸。

您制定了自己公司的理念，还自己构建阿米巴经营，付出了很大的努力。然而，令人苦恼的是业绩和销售额并没有增长，尤其是利润率，滑落得十分厉害，因此，您抱有很强的危机感。

在这里，我想到的是组织会变得怎样。这么说是因为我制定哲学理念，并且拼命努力让员工理解这些哲学理念，实际上是有目的的。

我27岁创立公司，自己对经营一窍不通，只能照葫芦画瓢，开始经营中小企业。在公司规模尚小的时候，我绞尽脑汁，拼命努力，把公司管理得井井有条。然而，随着公司规模和销售的不断扩大，公司员工人数从起初的28名变为60名，然后是100名、200名，自己也开始看不清公司的全部。我想您的情况也类似。

把员工打造成自己的分身

企业规模变大就会看不清全貌，那么，到底怎样才能经营好公司呢？人们说，企业需要组织，需要人才，还需要很多很多东西。可我本来并没有学过这方面的知识，于是，我在实战现场学习经营。随着公司规模不断变大，我开始迫切地感到，公司需要像我一样有能力、热爱公司并且愿意守护公司的人。

就是说，我希望有人能和我一样，同样有能力，同样勤恳努力，同样为了公司夜以继日地奋斗。可是，这样的人不可能随随便便地找到。正因为这样的人极少，所以，当夜深人静，我独自一人的时候，常常想起孙悟空的故事。只要拔下毫毛，吹一口气，这些毫毛就会变成和我一样的人，我就可以吩咐这个“你去帮我管生产”，吩咐那个“你去帮我管销售”。这听起来简直像漫画一样，但我真的这么想过。

必须培养具有各种才华的部下，让他们成为各个部门的负责人。然而，如果工作所托非人，就不可能尽善尽美。还有，当夜晚我独自一人的时候常常想，又值得信任，又有能力，而且还能像我一样拼命努力工作的人是很难找到的。

我还想起下日本将棋的事。在我小时候，每到夏天，大人们就会在路旁摆好棋盘下将棋。在将棋中，如果能把敌方的“金”或“银”拿下，当作自己的棋子使用，这是最好不过的事。按照现在的说法，这叫作外部招聘。就是从外部引进优秀的人才，但是，当时我并没有这么聪明。

我想拥有“金”“银”，想要优秀的员工，所以把身旁的报纸扯下一块，在上面写上“金”，然后放在棋盘上。可是，如果只是放在那里，一阵风就会把它刮跑，所以我用唾沫弄湿它，把它沾在棋盘上，不让它飞走。还有，如果没有“金”的话，可以写上“卒”，“卒”如果能拱入敌阵，就能成为“金”，因此，我希望“卒”能尽快变成“金”。

然而，这些棋子都是用纸片做的，完全派不上大用场。一阵风刮过，它们就会嗖地一下，被刮得无影无踪。中小企业的经营与这一模一样。把人招进来，才刚用顺用熟，对方就辞职了。这就和用纸画的棋子一样，唾液一干，纸就唰地飞走了。

哲学是用于塑造“经营者”的

尽管如此，我还是迫切地期望拥有可靠的部下。于是，我教员工哲学，希望把他们塑造成和我一样的人；我向他们传达哲学理念，希望他们能拥有和我相同的心态，所以，我开始和他们交谈。这是因为，我希望他们能用相同的思维方式，和我一起经营企业。

我虽然没有管理过大企业，但却能培养出管好二三十人左右的中小企业的人才。我自己其实也就是这种水平。我想，只要能够培养出和我拥有相同思维方式、相同责任感的人才，再把各部分交给这些人，那么企业就能做大。

所以，其实我传授哲学是为了培养“经营者”。如今，您在晨会上让大家朗诵哲学，让员工学习哲学，形成良好的思维方式，这很重要。但是，哲学其实是工具，“这家伙是我的二把手。因为他必须和我一起经营企业，所以我要彻底地让他掌握哲学”。就是说，哲学是为了塑造“经营者”而存在的。

如果员工不能理解经营哲学，并把它转化成自己的东西，就不能把经营托付给他。所以，是否能成为一部之长，取决于对经营哲学、对理念理解有多深。不是光靠头脑理解，还要看是否能灵活应用在行动中。我把它作为基准，培养部下、培育人才。

向公司全体员工讲述哲学，渗透哲学，企业氛围就会变得非常良好，公司整体也很团结，会产生一定的效果，所以可以继续讲。可是，最关键的是在一开始制定它的时候，就要把它当作培养和自己一样的经营者的教材。

把组织划分为可看清核算的最小单元

所以，您说自己在看管制造现场，首先要看看您是否培养出了彻底掌握哲学的部下及组织。您虽然在推进一些类似阿米巴经营的行动，但制造部门和销售部门实力都减弱了，利润率也在降低。在您父亲的时期，他凭着直觉对一切了如指掌，所以只呵斥呼喝，就实现了较高的利润率。

而现在，管理变得精妙了。比如煮豆部门、盐腌海带部门—您公司有许多部门，要尽可能按照产品划分责任人。因为在同一个工厂，大概有许多设备都能共用。

您苦恼的是怎么才能使部下真正拥有危机意识，改善工作的品质。您说社长和副社长过于强势，部长以下的员工常被批评缺乏主动性、工作被动，只会等待指令。最近您意识到这一点，努力分清职责，刻意进行授权，却无论如何放不开手，总是忍不住横加干预。您不能像这样把人放在部门负责人的位置，把事情扔给对方，而要告诉对方，“你是这里的负责人。要把我常讲的哲学化为己用，把自己当作社长，通过独立核算管理收支”。

就是说，部门负责人就是“社长”。企业没有收益就无法成立。“你来担任煮豆部门的负责人”，既然如此，他就能利用煮豆部门的员工生产煮豆。因为是负责人，他就必须考虑，假如生产了100克的煮豆，把它装进包装袋，售价应该是多少，出货额应该是多少。如果希望从中获取10%的利润，那么从出货金额倒推，要采购多少千克的煮豆原料和砂糖等。还有，花多少时间，人力费用就会变高，所以必须把人力费控制在某个水平。

一般采购由其他部门负责，因此他们常常估摸着差不多的价格买来豆子，交给您使用。砂糖也一样，而您只管生产豆子就可以了，并负不了责任。然而，既然您是一位月销售额300万日元的煮豆部门负责人，就不能含糊其辞，而必须主动提出要求，“请买多少钱的豆子”。

而对方如果说，“没有这么便宜的豆子，价格便宜了品质会变差。”您就要说，“不行，不能降低品质，否则会伤害产品。请您去交涉，买到物美价廉的东西。我陪您一起去农户那里谈判吧。”要想收获自己那部分收益，就要有这种意识。也就是，为了培养像社长一样思考

问题、一样肯吃苦的人，需要哲学。

让这种有强烈责任感的人负责管理煮豆部门。那绝不是只管好自己部门就足够了。他要构建细致周密的部门核算，全面掌控从材料费到成品、销售、利润，看清所有情况。对采购一无所知，连砂糖的价格也不了解，又怎么可能负得起责任？要有对一切了如指掌的制造部长或工厂长，实际上，组织的划分才是经营的开始。

可是，如果把组织分得过细，就会一味增加管理人员。然而，分得过于粗略，又无法使其承担责任。所以，要把组织划分为能够独立核算、能够看清利润核算的最小单元。而且，这些单元的规模必须控制在负责人能够承担责任的范围之内。事业部过多就会失去意义，所以，要尽可能保持简单，把规模控制在现场的大叔都能明白的程度，并交给别人看管。

这样一来，就能看清使用了多少原材料，看清生产出来的产品是用什么方法销售出去的。从销售额中扣除使用的材料费及人力费用，就清楚这个月产生了多少利润。同时，就算没有利润，也能思考哪些地方出了问题，该怎么办。如果把它看作机器的操控盘，就可以知道应该关掉哪个阀门，或者打开哪个阀门。当赚不到钱的时候，可以让各个部门缩减多余的经费。但是，过度压缩成本会导致品质下滑，这样就不像话了。要严格保证产品质量。

就连基层的临时工或兼职员工都有利润意识

其实，就连临时工或兼职人员也应该了解怎么产出利润。

比如，小时工也可以5人组成小组，选定负责人。家庭主妇也有理财神经，和一些幼稚的高中毕业生、大学毕业生相比，她们勤恳稳重得多。向这些人传授经营原点和哲学，在这个基础上，告诉她们，“请您守护这里”。

这好比石头砌成的城墙，既需要小石头，也需要大石头。把这些石头整整齐齐地堆码起来，砌成一堵巨大的石墙，这就是经营企业。而且，组织中既有小石头也有大石头，必须充分发挥所有石头的作用。而不是让它们死在那里，否则毫无意义。

首先要知道，他们没有能力。一味地茫然催促，“喂，加油干”，或者“公司没有利润，你要更加努力”，他们完全不知道应该在什么地方努力，怎么努力。也就是，“在这里和这里这样干，就会变成这样”—不能只有你自己明白，还必须让下面最基层的大婶也明明白白。让基层的人也清楚在什么地方、做什么才会产生利润，其实就是在增加具有经营者意识的人员。

在京瓷也一样。现在虽然变少了，以前，这些大婶们提出了许多建议。每当从大学毕业并工作了三年左右的现场负责人靠不住的时候，他下面的大婶就会说，“你应该在这里这么做、那么做。这里要改一下”。一般来说，这些基层大婶只会被动执行命令，但她们却积极地提出了许多建议。即使在仅有10人的工作现场，大婶们也接二连三地提出改善方案，这实际就是组织的实力。

经营者自己也往往搞不清楚利润无法产生的原因，或利润产生的方法，更何况基层的人们，他们更不可能了解。要把产生利润的方法清楚明白地告诉员工，甚至告诉那些身居基层的大婶。我觉得，您的企业缺乏这样良好的组织建设。

不是“全部委托”，而是让人“负起责任”

您打算干脆把工作全权委托给别人，却不能完全放手，偶然会训斥部下、横加干预，您说必须反省这一点，其实没有必要。为了授权而授权是下下之策。不是把工作全部委托给员工，而是让他们负起责任来。

人们常常提到授权这个词。经营者不能总做独裁者。要让公司规模变大，就要懂得向下授权。可是，这并不代表着把工作扔给他们，而是让他们学会承担责任。既然要让下属承担责任，而自己又是他上面的负责人，所以，只要事情进展不顺，您就有权呵斥，“这么干不行！要这么做，那么做”，或出手相助，这是理所当然的事情。

咨询公司的人常说，“对部下说得太多，是培养不了人的。既然全部委托给对方了，就要信任对方，放手不管”，这是完全是站着说话不腰疼。实际操作起来，早就惊出一身冷汗，怎么可能袖手旁观，无动于衷。“你在搞什么？！笨蛋！”会这样训斥员工是理所当然的。如果部下因为这样就干不下去，那么，更完全没有理由让他承担责任。

您说自己虽然起步晚了，但希望雇用新手，干脆利落地把工作都交给员工。不能轻易对工作放任不管，而是让他们负起责任。而您必须思考的是应该怎么做，才能让他们负起责任。

关于不排资论辈，而是赏罚分明这件事，只要有责任感，您可以起用新人。这是因为，您的企业变得智能化，全公司都处于被动等待指令的状态，反正上面的社长、副社长会拼命努力，员工只要按照他们的吩咐去做就可以了。这如实地反映在销售额和利润上：销售额连续持平，利润率低下。所以，请您务必加油，改变这一状况。

经营问答五　如何处置不称职的资深干部

⊙问题

应该怎样对待在能力、实力上都有问题的资深干部。

□塾生问

提问背景

本公司是从事测量、土木工程设计、赔偿咨询的企业，由我父亲在1968年12月创立。刚开始时，企业只从事测量业，员工有4名，后来顺应需求成立了以设计为主业的建筑咨询部、赔偿咨询部，现在公司有员工67名，包括两家子公司在内，整个集团一共有员工102名。

董事由身为社长的父亲，负责总务、财务、人事的母亲，负责技术及业务的专务A先生，其他4名人员和3名原政府退役官员构成。

我大学毕业后，在同行的大型企业就业，从事道路设计，两年后进入现在的公司。在测量部历练一年、设计部历练两年之后，我被调到销售部，担任业务董事，两年前开始担任常务董事的工作。

A先生在1975年进入公司的测量部，先是担任技术人员，后来成为测量课长、业务部长，1994年成为负责销售的常务董事，前年开始负责技术，担任业务专务董事。他热爱公司，虽然家里兼营农场，但对加班和休假日上班毫无怨言，平时一年也就休息两三天，是一位干劲冲天的员工。但是，另一方面，他自尊心很强，在一些细节上不太注意。以前，在忘年会的时候，我假装醉酒，向他提意见，希望他能改正，但他却立马激动起来，当场就开始怒骂。A先生的这种性格，员工都心知肚明。

A先生当上业务专务董事的原因如下。

我从负责销售的董事晋升为常务董事时，因为A先生担任过销售常务，社长认为，其他三位董事对我成为他们上司都表示理解，但却害怕A先生因为我和他成为同级，有损他的权限和面子而愤愤不平。员工都很了解A先生的性格，如果让我和A先生都担任常务，担心员工会

想，“为什么公司明知道A的性格，还这样安排”。由于这两个理由，公司让A先生担任技术领导人，并负责一部分销售工作。

然而，这几年他在管理能力、经营能力及实力方面都出现了一些问题。

具体说来，就是好几位技术管理干部因为A先生而辞职。他把责任推卸给部下，为自己开脱。当社长命令他去说服管理干部的时候，他却常常把管理干部带到社长室，自己置身事外。他还把机密泄漏给员工。对自己职务权限范围的削减非常敏感，反应强烈。不愿意把任何业务权限及责任让给部下。对技术提升、制造成本率降低、销售提升，A先生也没有什么明显的贡献。

社长、各条线的专务董事和我对A先生的评价几乎完全一致。还有，经过交谈，我们一致认为他也许更适合担任测量部长的职位。但是社长对怎样具体处置A先生感到十分苦恼。社长似乎希望通过把我晋升为专务，缩小A先生在公司内部的权限范围，可是，我担任常务不过两年，对此持反对意见。社长对此表示理解，但对把A先生降职一事感到左右为难。

我个人的想法

事实上，我现在只能对社长表达意见。从客观评价，现在的状况就是所谓的人事安排不当，如果不采取任何措施，会对不起员工。但是，在中小企业中，降职不太容易被人接受，如果这么做，或许会遭到员工无声的批判，使他们失去对公司起码的安全感和信任。因此，我对社长提出以下几个建议。

第一，不要更改职位名称，让A先生继续担任业务专务董事。

第二，收回交给A先生的业务，让他担任品质管理负责人，负责今年2月本公司获得的ISO9001相关工作，担任品质管理方面和测量部部长的职务。

这么做他本人大概会极为不服，或许还会对身边的员工抱怨或者批评公司，但是，从A先生迄今为止的工作表现考虑，我想员工也能表示一定程度的理解。同时，按照现状，A先生负责的业务中，建设咨询部、赔偿部、总务部都已经有董事负责，销售部由我负责，因此，就算

A先生辞去现在的职务，工作的跟进也不存在问题。

不管有什么理由，特别优待一名员工，就是对其他员工的不公平。但是，对特别在意自己权限和地盘的A先生而言，这个决定也许会使其他员工感觉过于苛刻，不近人情。

请塾长批评指教，多多关照。

◆塾长答

在追求效益的过程中，人事问题要黑白分明。

赢得员工信赖和信任之后，再决定怎样处置资深干部

我问您一件事。最后您说“特别优待一名员工，就是对其他员工的不公平”，您指的是即使工作不称职，也给A先生专务的待遇，这是不公平的，是这个意思吗？

塾生：是的。

塾长：可是，您又说，A先生很在意自己的权限和地盘，如果缩小他的权限，“其他员工或许会觉得过于苛刻，不近人情”。这句话的意思是说，如果让担任专务的他去负责品质管理和测量部长的工作，或许会被批评过于苛刻，对吗？

塾生：是的，是这样的。

塾长：这中间存在矛盾。如果保留他现有的地位权限，就会被员工说“凭什么特别优待那个专务，他连工作都做不好”，但如果只让他负责小一些的业务，员工却又会觉得他“好可怜”。

塾生：是的。

塾长：这真是不得了。如果这个人一气之下提出辞职，从过去的历史看来，贵公司在技术的方面会不会遭到巨大的打击？说得极端一点，那个人如果生气辞职，很有可能跳槽去同行其他公司，如果他跳槽去同行其他公司，贵公司是不是会遭受巨大的伤害？也就是，那个人是不是像脓肿一样，辞不得、触怒不得，必须小心翼翼地对待？到底是什么情况？

塾生：我想在销售方面和人才方面会出问题。在销售方面我觉得影响不是很大，但人才方面是个问题。虽然没发生过这种事，不知道会怎样，但他很有可能会从我们公司带走技术人员。在这方面，我们只能信任自己公司的员工。

塾长：结论就是，这个专务过去不称职，没有做好专务应有的工作，所以，把他放在专务这一仅次于社长的二把手位置上，会被员工看作公司人事安排不当，对吧？

塾生：是的。

塾长：把他从专务职位撤下来，或者让他辞去董事职位，对全体员工绝对不会带来什么好影响，因此，您父亲进退两难，而您也觉得不应该这样做。因此，你们在考虑表面上让他保留专务董事的职位，实际上缩小他负责的业务。即使缩小了他的业务，各个业务都有董事负责，所以也不会有大碍。我觉得可以这样做。

话虽然这么说，但就像您所说的，A先生是一个自尊心很强，很要强的人。他的自尊心极强，只要对这个处置不服，一定会大发牢骚。“这么长时间以来，我为这家公司勤勤恳恳地贡献，现在却这样对待我，实在太过分了”，他必定到处抱怨，向自己的部下、身边人发牢骚，在公司内部大鸣不平。

您父亲让您这个儿子担任常务董事的时候，就想到一直担任常务董事并兼顾销售业务的A先生必然会生气，所以灵机一动，把A先生升为专务，对吧？

塾生：是的。

塾长：所以，您父亲是为了提拔您才导致这种问题。原因可是出在您身上。

塾生：您说得没错。

塾长：不，我并没有责怪您。家族企业必然会受到这种问题的困扰。但是，这并不是坏事。

您很优秀，所以您父亲想让您担任常务，负责管理销售业务。但是，他觉得曾与您同为常务的A先生不会接受，于是让A先生担任专务。结果他不仅没有做好工作，而且因为自尊心强，性格暴躁，现在成为很大的问题。所以，虽然可以按照您说的形式处置，但那样一来，他必然会在公司内四处抱怨，说什么“社长蛮不讲理”“常务故意给我穿小鞋”等，在公司内兴风作浪。甚至，他或许还会对您那担任社长的父亲、对您诽谤中伤。因此，既要想好对待A先生的策略，还不能因此动摇公司的根本。具体地说，就是必须拼命与员工交流，做员工的思想工作，就像您一直以来做的一样。

您自己必须赢得员工的信任。不管专务怎么捣乱，您取得的员工信任必须远超于他，这非常重要。

如果做不到这一点，现在开始也不晚，请您更深入地与员工交流。为了不让专务发泄的牢骚动摇内部军心，您要堂堂正正地告诉员工，“不是这样的。我们是这么考虑的，打算这么经营”，通过举办酒话会，一边聚餐，一边与大家交谈。

你们要打好扎实的基础，纵使A先生提出辞职，你们也能毅然回答“可以，请您走吧”。为了不让A先生的辞职对公司造成伤害，不让他把员工，特别是技术人员带走，您要和员工深入交谈，取得员工的信赖和信任，甚至达到让员工表态是跟随他还是跟随您和父亲的程度。

换言之，假如您的公司会被他搅得一团糟，而且一旦他辞职就会摇摇欲坠的话，那么，就不可以像您说的那样决定，做出那样的结论。

有功劳、有实力、性格有些难相处，正因为A先生是这样的人，您父亲在用这个人时，态度都像怕碰到脓肿一样小心翼翼。然而，这种态度使这个人变得傲慢，变得肆无忌惮，导致他变成这样难以对付的专务。假如您父亲能实事求是，他做得不对就是不对，直截了当地批评“你这样不行”，多敲打他一下，他就不会变得这么无法无天、无所顾忌。正是您父亲对他纵容姑息、息事宁人，才会导致今天的状况。

如果事情像您刚才所描述的一样，您父亲和您都必须采取果决的态度。因为，一旦对方提出辞职，把公司内部搞得乱七八糟，甚至因此导致员工人心涣散，事情就会变得不可收拾。或者，虽然有这种迹象，但你们没有自信处理得了他，只得像过去一样，采取小心翼翼的态度，就像害怕碰到脓肿。

但是，这个脓肿必定会继续膨胀下去。它就像脓包一样，就算有所缓和，终有一天必会破裂，流出脓来。这样想来，也许现在就需要处置。不！是必须处置。

发动公司所有人，发起提高效益的运动

另一方面，虽然这些人事斗争的事情浮出水面，但最重要的，是你们应该发起行动，提升企业效益。刚才，您说“专务在效益方面、在减低成本方面没有任何贡献”，现在应该发动大家：“现在我公司的销售额有这么多，利润却是这种情况。这些利润已经低得不能再低，甚至只能算有名无实。公司的经营绝对谈不上游刃有余。既然有这么多的销售额，不是更应该提升生产效率，减少经费，获得更多利润吗？”我觉得你们应该发起这场运动。在运动的过程中，追究责任：“现在专务的工作表现完全不像话。”如果不采取这种进攻方式，不会动其根本。如此一来，员工自然会想：“那个专务当不了我们公司的二把手。”

至今为止，您公司由您的父亲经营，没有亏损过，一直保持盈利。可是，这点利润微薄得可怜，在利润的底线苦苦挣扎。大概您父亲认为这样就满意了，您进入公司时间不长，也这么认为。也许，你们以为这就是经营。可是，我在盛和塾说过，“没有占销售额10%的税前利润谈不上企业经营”，您应该也听到过。从这一点看来，您企业的利润和销售额完全不匹配。

只要您在公司发起运动，动员大家产出至少占销售额10%的利润，这些人事斗争就会烟消云散。也就是，从搞好企业的角度分出人的好坏。不是在人事斗争的角度衡量人，而是为了把企业经营好，开展大运动。在这个过程中，那位专务是好是坏自然大白于天下，不用您和您父亲操心，全体员工自然会说：“那个专务不称职，应该把他降级。”然后开始采取行动。就是说，把整个公司的注意力引到提升业绩这个方向上，我想这是最好的办法。

经营问答六　如何对待不称职的经营人员，及如何对二把手授权

⊙问题

关于如何对待不称职的经营干部，及是否应该对可信赖的二把手授权。

□塾生问

实现第二代创业，提出三个方针

我父亲从事的是盒饭外卖、牛奶加工销售及小型婚礼会场经营。我于1972年进入公司。我记得，当时公司的年销售额为5亿日元，员工大约40人。

我们经营过餐厅、百货卖场的熟食销售、员工食堂运营等各种业务。不过，当时所在的地方还没有婚庆殡葬互助会，所以我们打算经营这个事业。四处学习取经之后，我们于1981年获得了互助会许可证。

那之后，由于父亲打下的经营基础与信誉，事业比较顺利，得到了一定程度的发展。

现在，我们经营着4家公司。一家是房产及租赁公司，把土地或房屋出租给集团公司。这家公司成立于1971年，年销售额大约为4亿日元。第二家是我发起的婚葬公司，今年刚扩建，销售额大概有31亿日元。这家公司拥有两个婚礼会场、一个宴会会场、两个葬礼会场。第三家是经营每天更新菜谱的盒饭公司，1992年成立，年销售额约为6亿日元，今年工厂刚刚落成。第四家是销售佛坛和墓碑的公司，1989年成立，年销售额大约3亿日元。

今年集团的整体销售目标约44亿日元，所幸似乎可以完成。员工方面，正式员工约有180人，加上兼职和临时工，大约有300人。5年前父亲把社长之位让给我，之前我的职务是董事长兼专务。我父亲因公职很忙，几乎没有接触过业务。接受社长这个职务之后，我很重视“创业与至诚”。还有，我以“坚持创业”之意，提出了“第二代创业”，制定了三

个方针。

第一个是“大胆变革”，时刻进行新变革，大刀阔斧地改变事业及其他。第二个是“如何培养出更多的英雄”。第三个是“关爱和谦虚”，把公司打造成为关爱、谦虚、温暖的企业。

应该如何对待经营干部及授权

其中，关于第二个方针“如何培养出更多的英雄”，我有一些疑问。现在，婚葬公司已有五个事业部，正在导入八事业部体制。配合这个举动，在5年前，公司在专务之下又任命了7个董事。

这些董事的差距在最近开始体现出来。虽然这些董事都是因工作资历和为人被任命的，但我看到的是，有些人无法理解我的方针，提不出自己的意见，在能力上、领导力上都缺乏自信，因而下属的员工也不愿追随。我觉得这些人无法很好地完成董事应尽的义务和承担应有的职责。

因此，在人事方面，我想请教两点。

第一个问题是“如果被提拔为董事的人没有能力，是否可以轻易撤销他的董事职务”。我不希望员工因为这种事而觉得我是一个无情的社长，所以不知该如何决策，感到十分苦恼。

另一个是有关专务的。我的风格比较大胆，会把很多事情交给员工做。11年前，我们挖了一个58岁的专务过来，他每天早上花1小时向我汇报工作，因此我大概能够把握公司里的所有情况。我在公司外面还投资了一家旅游行业的公司，而且还是经营委员，常常要过去那边，而且还要洽谈各种新业务，常常一整天都在外面，经常不在公司。

因此，我想把公司的代表权交给自己最信赖而且尊敬的专务，由具代表权的社长和专务组成双代表机制。这件事我应该怎么考虑，请塾长指教。请多多关照。

◆塾长答

在确保信赖关系建立的基础上考虑去留进退。

人随着立场和时间的流逝而变化

听您的讲述，虽然您是第二代经营者，但从所做的工作来看，可以说是创业者，我觉得您非常优秀。

您的第一个问题是现在贵公司正在实施事业部制，把不少干部提拔为董事。可是有些人却无法承担董事的职责，对这些人应该如何处置，您感到很棘手。

这样的事情的确常常发生。我在创立、经营京瓷的过程中，经常对管理干部讲以下这个故事。这是江户时代的相声还是什么当中的故事，虽然有点俗，但我常讲给干部听，希望他们引以为戒。

“有一个讨饭的人，据说预测天气预测得很准。他住在桥下，如果他说‘明天会下雨’，就一定会下雨。他对天气有极其出色的预知能力。这件事情一传十十传百，传到王的耳朵里。王说‘太好了，如果打仗时能够预知第二天的天气，那就太棒了。把那个男子召进宫来，带来见我’。于是，那个乞丐被带到王的面前。王观察了一阵子，这个男子果然如传闻所说，能够准确预测天气。因此，王给他丰厚的俸禄，让他在王城当官。可是，当上官后不久，这个男子的预测不再准确。为什么会不准呢？经过再三调查，发现原来乞丐过去住在桥下，从来没有洗过澡。在下雨的前一天，湿气变大，他的身体变得黏糊糊的，所以才能预测‘明天要下雨’。可是，一旦他进了王城，穿上干净的礼服，就再也预测不准了。”

这个故事是在哪里听到的，我已经记不太清楚了。但是，我觉得“很有道理”，在过去京瓷还是小公司的时候，我常常对干部讲这个故事。

也就是说，人因为立场和时间的流逝而改变。即便一个人在很多事情上看起来很优秀，可是，必须弄清楚他优秀的真实原因。如果只是因为一个人在现有工作上表现得很出色而提拔他到管理岗位，实际他可能并没有管理能力。也就是说，把现场工作表现出色的人提拔到管理岗位后，他反而可能干不好，我用这个例子暗中告诉干部这个道理。

这种事比比皆是。这不是您公司特有的问题，不论在哪个组织都存在。因为常见，所以，在自己的公司当中，是否真的可以这么处理？难

得把对方提拔为董事，对方也干劲十足，毫不留情地把对方降职的话，或许还会引起各种问题……我想，正是这些问题使您感到烦恼。

处理人的事情需要信赖关系

关于这件事，如果您和现在的董事已经建立起了信赖关系，您可以把他本人叫来，把话一五一十地告诉他，然后让他降职。我觉得，这样做也可以让所有人明白，今后这样的事还有可能发生。

问题的关键正是您这个社长和公司员工之间的人际关系与信赖关系。因此，如果您有自信，哪怕如此激进地处理，部下依然能追随左右，一如既往地信赖和尊敬您，那么这么做也没关系。

可是，假设做不到，无论如何也要对当事人说清楚："虽然公司把你提拔为董事，但作为董事，你现在所做的工作并不称职。"如果这样会令他感到在公司里大失颜面，或者会伤害员工和社长之间的信赖关系，那么，我想，让他去做其他工作也不失为一个办法。

比如说，那个人负责的是殡葬业务，如果把他从董事的位置降为一个负责人，就会出现大问题的话，那么，也可以考虑让他去管理其他部门。

前几天我父亲刚刚去世，我参加了他的葬礼。虽然我的老家在鹿儿岛这个乡下地方，但那里的殡葬公司的营业部长实在令我赞不绝口。这个人十分能干，从报价到在现场搭帐篷，从仪式的准备到主持人，一切都由他一手操持。最后令我更惊讶的是，竟然连驾车去墓地的司机也是他！

车停在我家门前，他不停叮嘱我们："上车的时候一个人持牌位，一个人拿照片，一个人捧骨灰坛。"才刚刚主持完毕，他马上又担任凯迪拉克轿车的司机，可以说是身兼两职、三职。我想："如果公司有这么能干的人就好了。"

可是，像这样在现场能独当一面、操办整个葬礼的人一旦成为董事，从事以数字为基础的经营，还要熏陶和指导部下，实现领导者的职责，或许就会出现问题。既然如此，还是像刚才我讲的那个故事一样，让乞丐保持原样，留在他最能发挥能力的地方。这个人在当乞丐的时候能够出色地预测天气，可是一进王城，这种能力就完全丧失。而且他除了预测天气没有其他才干，因此一旦预测天气不准确，就成为无用之人。

所以，应该好好跟这个人谈一谈。或许公司里会有些人说闲话，但是，对他说“对不起，请你不要当董事，再次负责现场的工作吧”，如果他本人回答“社长，没关系，我可以不当董事，重新去现场努力”，我想，在公司会产生非常好的影响。只要本人接受，虽然旁人会觉得社长很无情，但是让大家习惯“公司可能有降职”这件事存在，从这个意义上而言，也应该这么做。可是，如果实在很难做到这个程度，那么就像刚才所说的，让他去别的部门也是一个方法。您的集团如今正在多元化发展，也就是说，您不仅仅在经营婚葬公司，还在经营其他事业。所以，可以从当中为他找到现场的或适合他的工作，这不失为一个办法。

应该问的是领导者自身在经营上付出的努力

接着，关于您的第二个问题："11年前挖来的专务干得十分出色，所以，我想把公司的代表权交给他，您觉得怎么样？"我不知道那位专务是怎样的人，所以无法清楚地答复您。不过，假如您把公司的代表权交给不论名义还是实际上都是二把手的人，是想把这个人立起来，我觉得并没有什么不好。

不过，有一件事我比较在意。那就是您的婚葬公司如今的业绩。根据您的资料来看，过去，这家公司的经常利润曾经有3%～4%，但现在利润率却降了很多。您本人创立了这家出色的婚葬公司，然后从事多元化，有了许多公司。刚才您也提到过，集团整体销售额为44亿日元，与您继承父亲时只有5亿日元相比，已经有了十分出色的发展。

现在，由于专务能够很好地维持您的公司，所以您想将企业代表权交给他，但是，必须先解决这家公司在收益性上的问题。

十分不好意思。现在您被安排了不少与这个公司无关的工作。在这个过程中，专务非常精明能干，当您不在的时候，他帮您守住公司，也经常向您汇报，让您非常放心。反过来说，您自己不需要太辛苦，感觉很轻松，所以有一种感觉：把公司全部委托给他也能维持住。我感觉您似乎并不是因为他有非常出色的领导力，把公司委托给他能使公司的销售额比您经营发展得更好，收益率变得更高，只是因为他做得还不错，所以希望不用太辛苦也能解决问题。

但是，现在您公司的形势由不得您这么做。我觉得，按照您现在的经营状况，可以说刚够维持经营，也就是濒临边界的经营。

然而，您却想把公司交给别人，不好意思，我觉得这是因为销售额的增长、公司的发展让您有一点傲慢。其实，与从事其他工作相比，您应该把本行干得更好更精彩。看到您现在的数字，我有这个感觉。

或许，您把公司委托给专务也没关系。但更重要的是，您本人应该更加深入本行。你们行业的经常利润率最少也要达到10%。只要利润率达到这个数值，企业主体就会变得非常坚固强壮，变成高收益体质。正因为如此，才能运用这种实力发展多元化。当收益在边缘徘徊的时候四处扩张，我觉得非常危险。

把二把手人格放在第一位

还有一点，回到刚才的话题，从专务的年龄上看，您把公司代表权给他，并不是想让他不论在名义还是实际上成为公司的接班人，对吧？

第二电电在全日本成立了9个叫PHS的便携电话公司。我给各位社长提出了9条身为社长应该懂得的事项。这9条事项是针对第二电电提出的，诸位不必照搬，不过我稍微读一下。

第一，深入理解第二电电的创业精神。我在成立第二电电的时候，曾经一直自问自答：“是否动机至善，私心了无？”还有，平时也努力做到光明正大、勇敢和敬天爱人。这些心态和思想形成了第二电电的创业精神，取得了现在的成功。各位要仔细体会。

第二，作为一家民营企业，彻底贯彻高效经营。为了使经营更有效率，必须杜绝不切实际与浪费。

第三，在业务经营中，以令国民及用户满意的实惠价格提供服务，同时追求成为高收益企业。

第四，追求全体员工物质和精神双方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做贡献，同时还必须充分回报股东。

第五，打破大企业常出现的僵硬的官僚组织，废除权威主义，使组织活泼明朗。

第六，在人事工作上坚持光明正大、公平的宗旨，决不能夹杂私心。

第七，避免独断专行，与众人讨论后才下结论。

第八，不把惯例、习惯、常识当作判断基准，而把“作为人何谓正确”作为判断基准。

第九，重要事项要逐一向会长报告或商量。

我告诉他们，社长都应当懂得这9条。

因此，您提出让专务拥有公司代表权，最关键的是他的“品格如何”。虽然这位专务或许的确很有能力，赢得您的青睐，但是，他的为人、人格、秉性如何，这才是最关键的。

就像这9条当中所写的一样，工作能力强也很重要，但首先，一个人的人品非常重要。这里也提到要公平公正，为人正义，诚实勇敢，不可有私心。还有在决策的时候，尊重大家，认真聆听大家的意见，然后才做出判断。判断一个人的着眼点要放在他是否有这样的人品上。

所以问题在于您是否全心信赖这个人，他是否也全心信赖您。与其考虑是否给他公司代表权，还不如借此机会，以授权为目的，和对方交流一下这个话题。

自己不信赖对方，对方也不会信赖你。通过深入交谈，搞清楚双方的人格，及相互之间是否建立了真正的信任，这才是关键。

还有，您为了构筑自己的哲学而学习，同样，您必须让专务也去学习，以提升他的人生哲学和人格。我觉得，当发现一个人和自己拥有相同哲学时，就会把工作交给他。我的话就到这里。

塾生：谢谢您。或许我是在找借口，这三年投资了40亿日元，所以折旧变大。3年后我估计一定可以做到塾长所说的5%的利润。

我还想问一个问题。让经营干部辞职的时候，是由公司提出，还是让本人提交辞呈比较好？请问应该如何考虑？

有器量的人努力并可提升

塾长：这不是公司提出还是本人提出的问题。实际上是您是否跟对方促膝深谈，使对方觉得“社长，不要紧”的问题。

这是常有的事，我也有过类似的经历。在京瓷成立并发展的过程当中，人才严重缺乏，我也考虑过从外面挖一些人来做管理干部。在请人之前，我总是提前对创业期开始就与我一起奋斗的人们说这番话。

“为了发展京瓷这家公司，我想从外部引进优秀人才，你们觉得怎么样？诸位和我一起创立京瓷，可这些优秀人才进来后，可能会位居诸位之上，你们怎么想？如果你们认为‘不行啊社长，我们和你一起创立了公司，让外面的人在我们头上作威作福，我们怎么受得了？’那我就中止引进这些人才。

“但是，企业的大小受限于治理它的人的器量。如果一味强调‘我啊，我啊’，而不肯吸收优秀的人才，或许京瓷将止步于一定程度，就此结束。如果诸位乐意这样的话，那就这么做。

“不，这样可不行。我想让京瓷这家公司更加出色，成为日本屈指可数的公司。不，成为世界屈指可数的公司。所以，我希望引进这些优秀的人才。‘哪怕他位居自己之上也没有关系，公司的发展需要这些优秀的人。所以，让我们高高兴兴地迎接他们吧’—如果诸位愿意这样说，我就把他们找来。

“但是，假如你们不愿意，我不会这么做。代价就是公司的规模不会再变大。一边强调‘我啊我啊’，一副山大王的模样，一边希望公司有所成就，这是不可能的。你们选哪个？”

我常如此对他们说。

和我一起创立公司的干部都纷纷说：“我们选后者。优秀人才来了以后，放在我们上面也没有关系。”

他们有如此宽宏的器量，自己也要努力。现在，担任社长的伊藤先生是冈山人，从职业高中毕业，是我在创立京瓷前的公司中的研究助手。我和他一起创立公司，一直走到今天。在大学毕业的干部众多的京

瓷，伊藤先生当上了社长，这并不仅仅因为他是我的创业伙伴。而是因为在包括中途招聘的优秀人才当中，他的为人也令人赞叹，所以他才能当上社长。有说“没关系”这种话的、有器量的人通常都很努力，因此会不断提升。

刚才，您说“做了大笔投资，折旧很大，所以最近利润率有些低”，这是不行的。既然如此，为什么要做与自己实力不相符的投资，把经营逼到边缘？本来，即使做了折旧那么大的投资，也必须产出充足的利润。像您这样找借口，您的专务和部下也会同样找借口，这样一来，您也不可能追究亏损的责任。我就说到这里。

塾生：对不起。谢谢。

塾长：哈哈哈哈，要求严格才能学到东西，我不客气了。

经营问答七　经营者应该发挥怎样的作用

⊙问题

应该怎么摆脱经营者与员工之间的所谓的互相理解，形成互相切磋帮助的关系。

□塾生问

在中小企业经营者当中，有许多人平时会意识到自己的弱点，因此也比较容易接受别人的弱点。同时，常言道“难容他人弱点之人非有德之人”，这句话背后还隐含“我的弱点也应该被接受”的意思，似乎只有这样做才符合人性。

当然，员工也有这种倾向。在中小企业中，在经营者和员工已经形成这种所谓“相互理解”的风气之下，企业经营者自身缺乏一丝不苟、切磋琢磨的精神，经营团队也缺少实践这一精神、提升自我、把公司做大做强的意识。

我个人在盛和塾深受启发，认为企业应该提倡切磋琢磨，并把这个观点告诉公司的其他经营者，但是，却遭到不愿意变化的经营者的反对。同时，如果向经营干部或员工提出这些要求，一定会被指责过于苛刻，很可能会受到他们的非议。

但是，我不觉得这些非议跟企业经营和组织运营有任何关系。因为，貌似理解每一个人的情感和弱点，是器量的问题。我觉得，在运营企业及组织时进行判断决策，与包容弱点完全是不同层次的问题。就这一点我想请教塾长，请塾长多多关照。

◆塾长答

一切取决于您打算把企业塑造成什么模样，也就是企业追求的目标。

对经营者而言，这是一个层次很高的问题

在来这里的路上，我读了您的问题。困扰您的是一个层次很高的问题。只知拼命埋头经营的经营者大概不会有这种烦恼。能为这种事情烦恼，证明您本身已经达到了一定境界。

因为对自己的弱点有自我意识，所以会理解、包容别人的弱点。就是说，大家互相舔着伤口，互相接受对方的缺点及不足，这种情况在组织中并不鲜见。

于是，在这样的氛围之下，如果不接受他人的弱点，穷追猛打，就会被指责“没有器量”。同时，还会被非议，“难容别人弱点的人，算不上是有德之人”，“我们社长成天对员工斤斤计较，缺少做人的道德”。

您在盛和塾学会了切磋琢磨的思想，觉得人应该精益求精，你追我赶，提高自己的精神境界。可是，当您想在公司内实施这一理念的时候，员工和干部却说“太苛刻，太过分”。尽管您把在盛和塾学到的东西讲给他们听，他们也不肯跟着您走，您感到非常烦恼。

换言之，每个人都应该互相促进，提高思想；都应该承担责任，认真扎实地把工作做好，不允许妥协。尽管您一再在公司内部强调这样做的重要性，但却遭到反驳：“这样做太苛刻”，“这样做太缺乏德行”，“应该再大度一点”。下属叫苦连天，您感到很苦恼。

这是很有高度的问题，我尽量解说得易于理解一些。

贪图安逸快乐、游戏人生的第二代社长

我创立京瓷公司，到今年已有34年。在这期间，我既没有加入青年会议所，也没有加入过狮子会、扶轮社，而是专心致志、聚焦在事业这一个点上，一直拼命努力。公司上市时，在京都经济界人士的邀请下，我才开始出入京都经济同友会。当时，我觉得必须要有一些人际交往，才开始参加这些活动。但是，正在那时，发生了下面的故事。

京都有一家做时尚相关事业的A公司。那家公司的第二代和我年纪相仿，比我小两三岁。他从国立大学毕业后，到银行工作，半路辞职，继承了企业。他头脑灵活，性格开朗，是一个优秀的经营者。但是，他身上也存在第二代经营者常有的毛病，是个游戏人生、贪图享乐的人。

正因为他是这种性格，当我们偶然在一起喝一杯的时候，我对他说："A君，你玩够了吧，还是在工作上认真一点比较好。"可是，他说："跟稻盛先生交往真累，您总是跟苦行僧一样，对我挑这挑那，真的好无趣。"他的确是这么想的，所以开始渐渐疏远我。

就这样，有一天，他对我这样说："稻盛先生，您这样的活法太累了。我的活法才是对的。"

"您也知道，我是个不靠谱的社长。之前，不过逗了酒馆里的女人几句，她就找到公司来，杀我一个措手不及，让我在公司里也大大地丢了一回脸。这种事在过去已经发生过好几次了。可是，尽管如此，我这个社长还是做得稳稳当当的，公司的发展也一帆风顺。

"人这种东西，如果像您所说的那样，可丁可卯地活着，那实在太辛苦了。事实上，像您这样正儿八经、憋足了劲活着，肯定很累吧。人本来就不必那么认真。既会失败，也会有各种各样的不足，这是理所当然的。

"我从来都是赤裸裸地表现自己的弱点和不足。所以，我们公司的干部也好，秘书也好，都说：'我们社长是个活生生的人。他也会犯那样的错误。'因为我从不掩饰失败，所以大家觉得我这个社长是个有血有肉的人，反过来对我大加庇护。

"这是个有某种弱点的、可怜的人，是一个会失败也贪图享乐的

人。既然是男人，会挑逗女人很正常。就这样，大家都接受我，保护我。他们同情我，替我掩饰缺点，还拼命替我在公司里保密，保证这些秘密仅限于秘书科和总务的人知道。”

当时，我和您正好年龄差不多，和您一样，当自己的器量和德行遭到质疑时，我心下也觉得犹疑起来。

“稻盛先生，您不够大度、德行不足，所以才会活得正儿八经、可丁可卯。正因为我自己是这种不靠谱的性格，所以能认可员工的弱点，接受员工的失败。所以，虽然我是第二代，但部下也都心甘情愿地追随我。公司很团结。我觉得这样才对。”

被他这么一说，我也觉得很有道理。

那之后，又过了大约5年。有一次，有机会和华歌尔的冢本幸一会长及京都经济界的人们一起喝酒。当时，我谈了一点自己对经营问题的见解，这时，A君抓住话头，“不，稻盛先生，我不这么认为”，又开始大加评论，说自己是这样认为那样认为的。这时，华歌尔的冢本会长听不下去了，喝住他：“A君！”

冢本先生和A君同是从事时尚行业的，或许因为这个关系，从A君的父亲那一代起，他就跟A君家走得很近。相反，当时，我是一个刚在京都经济界露面的新人，和冢本先生还不像现在这么亲近。相比之下，冢本先生和A君更亲近一些。

“A君！你胡说什么？！对稻盛先生刚刚讲的那些话，你有资格说三道四吗？！你和稻盛之间不是有什么过节吧，怎么尽说那些无聊话。你应该好好听听稻盛的话！”冢本先生严厉地呵斥道。

以心目中的理想企业为目标

我再次确认一下您的问题。您说，人对自己的弱点也有认识的话，就应该接受包容别人的弱点。如果容不下别人的弱点，就不是有德之人。而且，假如不接受这个观点，就会被说成没有器量。而且，您对包括经营人员在内的员工提出切磋琢磨，提高自己，也促进别人提高，但是，员工却无论如何也不接受。还反过来非议您，说您太过分。而您觉得这个问题不是企业和组织运营层面上的问题，而是器量的问题，您认为有必要理解、包容别人的弱点。

但是，不是这样的。这个问题和企业及组织运营是同一回事。而且，虽然您说这是器量的问题，但它跟器量毫无关系，它不折不扣、正是企业经营的问题。

这是为什么呢？您也不接受他人的弱点，做老好人；即便自己也有弱点，也会犯错误，但正因为自己也有不着调的地方，所以，您才打算改正缺点，提升自我，您也是这么做的。同时，您还要求员工切磋琢磨，改正弱点和不足，精益求精。可是，一旦这么做，双方都会很累，于是就有人说："别说这种话……您不也有缺点吗？您不也有薄弱的地方吗？所以，您也应该包容我们的缺点和弱点……"如果不这么做，就会被说成人品不好，没有器量。

之所以会这样，是因为你们讨论的落脚点不对。首先，您应该设定目标，决定我们公司要变成这样，描绘出心目中理想的企业。您必须告诉大家，"为了变成这样的企业，必须选择我刚才所说的活法"。首先，必须要设定企业目标。您现在困惑的问题，主要是为了达成这一目标的步骤问题。

单这么讲大概不好理解，我继续讲刚才A公司的事。

那家公司的销售额大概在300亿～400亿日元，经常利润为四五亿日元，所以，我对A君这么说过。

"你再努力一点吧。300亿日元的销售额，就算只有一成利润，也有30亿日元。现在才四五亿日元的利润，不太像话。"

"不，之前我们有过8亿日元利润，数字很漂亮。"

“8亿日元？你在说什么啊，那还远远不够。”

“话虽这么说，但我们时装行业就是赚得不多的。不像稻盛先生那里那么好赚。”

在他从父亲手中继承企业的时候，企业已经到了200亿日元的规模。而他从国立大学毕业，长年在银行工作，还继承了京都的知名企业，却好不容易才达到销售额三四百亿日元，最高利润才8亿日元。A君根本没有高远的目标。

而且，有一次，我和他，还有B公司的B君、C公司的C君4人一起去打高尔夫球。除我之外，其他人都是京都企业的第几代社长。B君的企业由父亲到京都打拼创立的，C君的企业创立于江户时代，是百年老店。A君就不用说了。

在他们眼中，我不过是个从鹿儿岛跑到京都来的“京漂族”。他们心中也许在想，“什么啊，我们怎么会输给你这个从鹿儿岛乡下来京都的京漂族。我们可是土生土长的京都人。”

他们怀着这种心思，和我四个人一起打高尔夫球，但我却把他们当朋友，对他们说：“你应该再努力一些。这么讲虽然有点失敬，但如果我工作的努力程度是100分的话，A君你连10分都不到。你要更努力一些。”说完，我没把这件事放在心上，若无其事地回去了。可是，据说后来他们很生气，三个人一起去喝酒说道：“真是个没礼貌的家伙！一天只有24小时，他竟然说我们工作的时间连他的十分之一都不到。那家伙难道不睡觉吗？我们不作声他就得意忘形起来，说得太过分了！”

这几个人中，A君去世了，只有B君在半中间幡然醒悟，意识到自己的活法有问题，还是应该学习，于是开始来找我，请教我各种事情。现在，B公司销售额已经做到1000亿日元，虽然没有上市，却变成了一个利润丰厚的优秀公司。

话有些扯远了。当时，他们也生气地反驳，“人生不是只有你说的这种活法。经营也有各种各样不同的方法。”但是，我却说：“不是这样的。”

“如果想把企业经营成A公司那样，过得轻松一点也可以。大家互相包容、互相安慰、互相庇护。第二代经营者是个拥有高学历的人才，许

多经营骨干又是从过去留下来的优秀人员，也有很多头脑灵活的员工。如果凭借这样的企业实力，却只要求经营到这种水平，马虎一些也无所谓。但是，我却选择了严格的活法，正因为选择了这种活法，这家公司才能从一个没有优秀人才愿意加入的破落公司，一个资金不过300万日元、靠租借宫木电机制作所的仓库成立起来的公司，变成今天的大企业。如果想把企业做到这个水平，就需要我所说的活法。”

这是我过去说的话，而今天，京瓷创业34年，在这期间，京瓷成为销售额约5000亿日元、海内外共有30000名员工的大企业。

攀登哪座山决定了人的活法

A君说“讨厌那种活法”，他的企业有那种水平就够了。换句话说，首先，重要的是经营者希望把公司经营“成为怎样的企业”。

因此，当想要求包括自己在内的全体员工提高心性、切磋琢磨，实现出色的经营时，您必须告诉员工：“我希望公司成为这样的企业。所以，我们要这么做。”比如，假如您希望把公司变为京瓷这样的企业，就要模仿稻盛先生，学习他的做法。

但是，并不是活法一样，公司就一定能变成这个样子，并没有一个这样的固定模式。比如，本田宗一郎社长和藤泽武夫副社长，他们两位的思维方式决定了本田技研的存在。所以，松下幸之助先生的思维方式塑造了松下；井深大和盛田昭夫的思维方式塑造了索尼。因此，没有什么“井深先生的思维方式不对，我的才对”的说法，两种思维方式无法比较。这不在讨论范围之内。

因此，当您说“我想这么做”的时候，谁也没有资格说：“不行，那样做太苛刻了，太没有器量了。”应该选择怎样的活法，取决于对前进道路的选择。

京都有一家D先生的企业。这位D先生也是风险型公司。虽然他是我们的前辈，却在报纸杂志上这么说道。

“京瓷社长的思维方式有点过于苦行僧式了，他对自己很苛刻的同时对员工也非常苛刻，那种活法很有问题。

“我们公司从成立开始，就把追求轻松快乐当作社训。企业这种东西必须让人轻松快乐。让员工觉得，自己的公司很轻松，很快乐，很乐意去公司上班，否则，没有人能在一家公司工作一辈子。这个社训为我们公司聚集了全日本杰出的优秀技术团队，他们制造的优秀产品销往全世界，创造了令人瞩目的业绩。”

然而，D公司创业以来，过了将近50年，销售300亿日元，利润不过十来亿日元水平。D先生把自己的经营和我经营京瓷相比较，认为我有问题，这本身就是错误的。他应该这么说：“我们在这个行业努力了50年，创造出300亿日元的销售额，十几亿日元的利润。要把企业经营

到这种程度，就算社训是轻松享乐也做得到。”

“选择那种活法自己也辛苦，员工也很累，我不喜欢。但是，稻盛先生凭着那种活法，在短短的34年中成就了那样了不起的企业”，如果他这么说，别人还好理解。如果不这么说，只是说什么“太苦行僧了”，把完全不可比的东西相提并论，这才有问题。

就是说，相互理解包容、相互安慰本身并没有对错之分。首先必须讨论想走哪条路，想去到哪个目的地。然后，为了到达那个目的地，才不得不选择这样的活法、按照这样的步骤前进。

登山也一样，爬爬身边的小山丘，和攀登富士山—不！是喜马拉雅山，所需要的登山技术有巨大差别。就算能轻松愉快地徒步爬上小山，并不等于拥有攀岩技巧，能够登上高峰。首先，在一开始就应该讨论要爬上哪座山。

总之，不经过对目的的探讨，而只是比较活法，结果就会有人说对，有人说错。经济评论家和企业经营评论家往往都这样，有些东西本来不应该放在一起比较，他们却对其大加对比、议论。

您身为经营者，想攀登哪座山呢？我认为，您必须清清楚楚地把目标定下来。

经营问答八　董事挑选的基准是什么

⊙问题

如何培养作为自己左膀右臂的董事，还有挑选董事的基准是什么。

□塾生问

今天提的问题是，关于董事的培养方法和选用基准。

1982年，我从以前工作过的电器店辞职独立，开了一家录像带租赁店，开始了我的事业。我所选择的行业正逢其时，在第二年即1983年又开了第二家店。当时我对经营的常识ABC都一窍不通，但却在两年后又成功地开设了第三家店。

但从那时起，我就尝到了经营中的苦头。在店铺扩张的过程中，招不到可靠的运营店铺的人才，人员发生了问题。只是几家小店，而我自己又缺乏作为社长应有的那种志向，或者说，缺乏作为经营者的自觉性。当然招聘不到优秀的人才。受我委托管店的店长，有的在店内公然打气枪玩乐；甚至有不讲规矩的员工在店后的小屋里烧烤秋刀鱼。

是得天时的原因吧，从四年前开张的游戏厅生意很好，去年（1998年）9月期，年销售额达107800万日元，很幸运，利润有13600万日元，利润率达12.6%。在销售额中70%是游戏收入，30%是录像带租赁。去年12月又开了第五家店，开店大吉，形势喜人。按这个趋势推算，这一年的销售额可达14亿日元。

现在我面临的最大课题是：为了建设强有力的组织，如何培养出强有力的董事？为了实现我的经营计划，我认为，首先必须要解决这个问题。

现在的董事，是当社长的我和当专务的我的妻子。妻子名义上是专务，实际上是专职主妇，与经营没有任何关系。所以实际上的董事只有我一个人。

员工人数现在约30名。虽然我认为大学毕业生未必个个优秀，但员工中有一半具有大学学历。

我们在企业经营中，也贯彻塾长倡导的经营理念："追求全体员工物质和精神两方面的幸福。"所以员工的精神状态很好，平时都抱着积极向上的工作态度。

本公司已迎来创业的第17个年头，我想解除家族中的董事，努力在这两年内任命新的董事。为此，我想说明一下现在公司的干部状况。

首先是A部长，男士，今年42岁，独身未婚。此人是我从某大型运输公司物色来的。他负责财务，还负责游戏机的选择和采购。性格非常温厚，做事认真，热爱公司，工作很努力，但是另一方面，过于温和，太好说话，对部下不能严格要求，还缺乏领导能力。

其次是B店长，37岁，已婚还没孩子。两年前在某饮食连锁店当店长，被我看中，请来当店长。他从小学老师跳槽到餐饮店，适应性强。性格方面很善于跟人交往，有自己中意的部下，会热情关照；但对比自己资格老的员工，或者难对付的员工和部下，则抱讨厌的心情，而且让人能感觉出来。此人对我工作上的帮助也很大。

再次是C店长，37岁，已婚有两个小孩。在12年前从一般招聘中进公司，是本公司最老的员工，是录像带部门的总负责人。招聘当初，因缺乏人才而录用了他。他是一个非常认真的人，但是严格一点说，在能力方面没有什么特长。性格属于家庭好爸爸类型，交代他的工作都能认真去做，但是，完成的程度总是不高。同时感觉不到他对部下的领导能力。

最后是D先生，34岁，独身，进公司8年，最佳店长。现在我对他寄予厚望，为了锻炼他，给予各种学习机会。性格上感觉他有统率力，另外，分析能力也强。但是，在人事问题上抱有陈旧观念，丢不了排资论辈的旧思想。

以上所说就是我们现在主要干部的情况。在现有干部中我应该以什么做基准来选择董事，另外，应该如何培养称职的董事，我感到困惑。我也考虑过从公司外部聘请董事，但考虑到调动现有员工的积极性，我觉得还是应该在现有员工中培养有专业能力的董事。但是如果从外部聘任已经具备董事器度的人才，不是可以构建更高水平的组织吗？所以我有时又感到矛盾烦恼。

我自己究竟怎么考虑呢，从我内心来说我希望培养D先生，聘任他

为董事。

我对于董事的理想的要求描述如下：

第一，具备领导能力，能够带动部下。

第二，管理有技巧、手腕高。

第三，专业技术水平高。

第四，有燃烧般的热情和上进心，有决断能力。

第五，爱学习。

第六，有洞察力。

其中，最重要的是领导能力。本人热爱公司，又能把热爱公司的精神植入部下的心里。能做到这一点，就说明他获得了部下的信赖。然后是能够激发员工的工作积极性。怎样才能做到这一点呢？首先，自己率先垂范；其次，对部下该表扬的要表扬，该批评就要批评。还有，需要较强的沟通能力。以上就是我心目中董事的理想形象。

我认识到这个要求很高，恐怕兼备以上各种长处的人并不存在吧。那么，怎样来培养经营者或者董事呢？另外，根据什么基准来选拔任用董事？这两点敬请塾长指点。

◆塾长答

只要谨慎踏实，持续努力，就能孕育出巨大的力量。

选拔董事，第一基准就是人品

看到你的提问表，我觉得你确实是一个非常聪明的人。大家手头可能也拿到了相关的资料。但与你们不同，我这里的资料比你们详细得多。有关公司的理念、员工教育、组织图等我拿到了各种资料。

你真的很了不起，优秀的程度让我吃惊。但因为公司中除你夫人之外，别无董事，所有资料都是社长你一个人做的，就你一个人特别优秀，所以感觉你的公司有点头重脚轻。

你提到专业董事的培养方法，你正在考虑将什么样的人提拔为董事。关于这个问题，你介绍了自己部下的情况，又描述了你心目中理想的董事的形象：首先必须具备领导能力；有领导能力，又要热爱公司，又能把爱护公司的精神植入部下的心里；能够激发员工的工作积极性，同时在工作中又能率先垂范；对部下该表扬的要表扬，该批评就要批评，还需要较强的沟通能力；还要有管理技巧，就是具备作为经营者的管理能力；而且还必须有很高的专业技术水平，在自己承担的工作领域内具备高度的专业知识；针对结果的分析能力也必须是高水平的；又要有决断力，能给部下发出正确合理的指示命令；具备燃烧般的热情和上进心；必须喜欢学习；具备洞察力。你认为董事就应具备这些素质，想按照这些基准挑选董事，在罗列的几位候选人中该提拔谁，想征求我的意见。

你在问题的最后又这么说：“以上就是我心目中董事的理想的形象。我知道这个理想要求很高，恐怕兼备以上各种长处的人并不存在吧。”既然不存在，那也没办法。这好比一个漂亮的女性挑选男对象，因为过分理想化，要求太高，过分挑剔，最后自己嫁不出去。你理想中对董事的要求非常高，不光是刚才讲的那些，书面资料里说得更加详细。因为自己做过各种各样的事，见多识广，又非常好学。公司应该是怎样的，组织应该是怎样的，董事应该是怎样的，你写了许许多多。

不是在这里特别表扬你。现在正好是一部分上市公司社长交接班时期，那些被选上的社长中，像你这样认真思考干部条件的人，恐怕一个也没有吧。这不是开玩笑，这是真的。有的靠排资论辈成了董事，轮到下一次，听人说：“喂！你当社长了！”“是吗？是我吗？”一大半公司都是这样的。

但是，你的情况是，你是自己一个人在做。读了各种各样的书，在盛和塾里也拼命学习，极度认真地思考，描述出自己的理想形象。资料中还写了“所期待的员工形象”“所期待的上司形象”。读了你所列出的条件，恐怕没有一个人能够合格。因为你列的条件太高太理想化了。把这些做成手册发给员工，说得极端一点，人家读了可能会有一种窒息感。手册做得那么面面俱到，连大企业也相形见绌，你真是一个太勤奋的人了。

现在再谈一谈董事人选的事，你谈的董事条件都是对的，没有必要去改变，虽然都对，但你自己下了结论，“兼备以上各种长处的人并不存在”，就是说，理想应该是这样，但实际中没有这样的人。

没有的话该怎么办呢？仍然只能让你夫人当董事，但光是你夫人不行，不管怎样还要从员工中选拔董事。那么从员工中选用董事，应该看重什么呢？你提出了一系列的条件，但是比起这些条件来，我认为最重要的还是“人品”。现在你对几位部下都做了分析评价，你的头脑比我聪明得多。我想以我的经验、举我自己的例子做说明，希望你从中按自己的情况吸收你需要的东西。

像你一样，在经营企业的过程中，我一心想扩大公司，我感觉到急需优秀的人才，于是公开招聘，但当时公司规模很小，很难招到理想的人才。我自己看中的人，说服他们进公司，这种情况也很多。

招聘员工，一起共事，最初让我烦恼的是，为什么优秀的人才不肯到我们公司来呢？当销售额还是三四亿日元的时候，即使热心招聘，优秀人才还是不愿意来，名牌学校的毕业生都不肯光临。正如你列举的条件中，做事认真、热爱公司的人有，但谈到要指导部下，在能力方面却略逊一筹；某件事委托他去干，他会非常认真，但结果往往难如人意。这是一类人。另外，也有头脑非常聪明、反应非常敏捷的人进公司。于是我就想：“我们公司难得优秀人才，这次终于来了个十分优秀的人，聪明伶俐。一定要把这样的人培养成公司的干部。”但这样的人在努力干了四五年之后，因为头脑聪明，能看到未来，也看到了我这位社长身上的缺点，所以跟了我一段时间后，就发起牢骚，鸣起不平，接着就辞职离去了。

想作为接班人加以培养的人，我欣赏的聪明能干的人，他们辞我而去。相反，虽然老实却有点迟钝的人，没有能力指导部下的人，这种人一直默默地埋头苦干。“这两种人如果能换一换该多好啊！那些头脑迟

钝的人提出辞职，而那些聪明伶俐的人要求留下来，那有多好啊！”我就是这么想的。我虽然这么想，但这个世界却有一种平衡，那些聪明人会觉得我们公司不好，往往辞职了事。

我经常给大家讲，企业的规模超不过企业领导人的器量，我自己作为领导人并不很强，我的器量也不大，所以优秀的人才不愿来。我自己也常抱怨：“如果像一流企业一样，有一流大学出身的一流人才进来的话，公司一定会办得更好。但像我们这样的中小企业、零细企业，想要人才也招不到，剩下来的尽是些笨头笨脑的人。”但是，实际上，就因为本人，作为领导人我自己不够聪明，就这么大的器量，所以只能留下同我的器量相匹配的人。自己不自量力，却想指望更优秀的人到来，但俗话说“破锅配破盖”，什么锅配什么盖，一只破锅子配不上一只漂亮的盖。虽是这个道理，但我们却总是不甘心这么去想。

尽管我心有不满，但因为只能留住这样的人，没有办法，我只能依靠他们，他们也只能依靠我，于是彼此手臂挽着手臂，这40年来，共同奋斗一直到今天。

精神饱满、热爱公司、关心同事，但另一方面有点迟钝、缺乏领导能力的人，这样的人经过20年、30年的奋斗和磨炼，开始放射出灿烂的光辉。当然他们的性格没有变化，虽然没有变化，但是他们却成了各个部门的骨干，以他们为核心，京瓷公司坚如磐石。

人是城堡、人是石墙

有句话叫“人是城堡、人是石墙”。互相信赖的人集合在一起，就相当于坚固的城堡和石墙。组成石墙的有大石块也有小石块。光有漂亮的大石块叠在一起的石墙，经不起风吹雨打，只有把小石块填满大石块之间的孔隙，才能砌成坚固的城墙。公司也一样，各个关键岗位上需要的不是那些耍小聪明的人，把具备高尚人格而且纹丝不动的人配置在要害的岗位上，公司才会顺利发展。缺乏这样的人，而多了形势好时唱高调、形势不好发牢骚的人，多了聪明过头、稍微吃点苦头就嚷嚷辞职的人，那么石墙就会变得千疮百孔，好不容易建筑起来的城堡就会崩毁于一旦。稍稍迟钝、不那么聪明的人们团结一致，10年、20年、30年、40年如一日，坚守岗位，保护企业，公司就能屹立不动。

还有，那些被认为不很聪明的人，后来当上了事业本部长、专务、副社长、社长。年轻时看来并不出色的人当上社长以后，同那些一流大学出身的一流公司的社长相比，不仅毫不逊色，而且干起事业来更加得心应手。

我创业40年来，对此有痛切的感觉。对于那些乍看有点愚钝的人，没有轻视，没有怠慢，没有粗暴处置，这才造就了今天的京瓷。

“持续”让愚钝变非凡

从这一观点来看，初看似乎愚钝的人，只要持续不断努力做同一件事，就能变成一个非凡的人。“持续就是力量”，持续不断地钻研同一件事，“持续就会把愚钝变成非凡”。社会称颂的名人达人，比如剑术达人、制作器物的名人、具备匠技的人、工艺大师、娴熟操作机器的人等，这些所谓名人达人都是在30年、40年乃至50年这么长的时期内，埋头于一行一业、锲而不舍的人。不做这样的努力，就成不了名人达人。

有点小聪明、头脑灵活、反应敏捷的人，要他们在三四十年的长时间内做一件踏实枯燥的工作，他们往往坚持不了。例如，制造日本刀的刀匠名人，不管严冬还是盛夏，在风箱前面，一边听师匠传授，一边抡锤锻打，40年如一日，这么枯燥的工作，头脑机敏的人干不来。只有“愚钝”的人才能坚持，这种“愚钝”的人经过三四十年辛苦努力，就成了名人达人。我想企业培养人才的要诀也在这里。

今天你提到的几个人中究竟该选谁？“哪位好？”我不会发表意见，但员工总共约30名，从你列举的人中，可能的话，挑选三人当董事，在听你讲述过程中我产生了这个想法。不要把“所谓董事”想得太复杂。让他们当董事，就能唤起他们的自觉性。提拔他们当董事，对他们说：“当董事要负责任呵！请同我一起努力加油吧！”你提到的几个人中，有不够机敏的人，但他们非常老实，有忠诚心。自创业以来长期与你同甘共苦，作为对他们努力的一种回报，让他们当董事。如果从列举的人中选出三位当董事，其中认为自己难以胜任的“愚钝”的人就会格外感动，他会说：“为了社长我赴汤蹈火在所不辞。”而这样的人就是企业的宝贝。只有重用这样的人，才能守住企业的江山。希望你以这样的心情去对待你的部下。

经营问答九　社长应该注意的事情是什么

⊙问题

一位新上任的社长正在摸索如何做好社长的工作，他提问作为一名社长，今后应该注意什么。

□塾生问

我是在今年4月1日当上社长的。我深刻地感受到社长责任重大，但对社长的许多工作看起来明白，实际上却缺乏了解。

其实，在8年前，父亲就已提出让我做社长。由于出了各种状况，直到今天才实现。不过，当时，我已经做好心理准备，随时接受父亲的吩咐，走马上任，所以一直在思考社长的职责是什么。

4月1日，我把全体员工集合起来，从社长的立场重申了企业的社会责任、企业目的及方向方针，还有我今后的想法和做法。企业理念、企业哲学、情怀，尽管有各种各样的说法，但我觉得，作为企业的领导者，最重要的还是对全体员工命运和人生的责任感，然后是发展企业，为地方社会做贡献的义务及责任。

现在，我正在摸索，社长应该做这个好还是做那个好。在这里请塾长指教，要做好社长的工作，今后应该注意些什么？

◆塾长答

社长应具备的5种能力。

心中拥有判断、决策的基准

您的问题是“希望塾长评价一下，社长的重要职责是什么”。社长需要注意的事情有很多，今天没有那么多时间，所以我只想谈谈几个要点。

所谓社长，就是对企业做出最终判断、最终决策，也就是有地位对事物做出最后决定的人。所以，身为社长，最重要的是首先“心中拥有判断决策的基准”。对常务、专务、副社长而言，只要把事情拿到社长面前商量：“这里有件事，您看怎么办”“我想这么做，您觉得可以吗”，然后就可以了。但是，社长是最终决策人，所以背后再没有可依靠的对象。正因为如此，社长虽然嘴上说“可以，请这样做”，实际心里却非常不安，这个判断是否真的正确？这个决定是否真的行得通？由于社长无人可以依靠，只能靠自己，所以，他倍感孤独。因此，领导者常被称为“孤家寡人”。

在常务、专务、副社长当中，有许多人觉得“我和社长做着相同的事情，说起来，我工作能力更强。我比公司的社长更了不起”。但是，这些人一旦当上社长，立刻吓得直发抖，他们比任何人都了解当领导者是多么困难。

比如，在人事问题上，社长不能轻易跟自己的下属商量，不得不自己决定。所以，社长感到十分孤独、烦恼，不知道自己的决策是否妥当。

就算从这一点看来，我认为，社长内心是否拥有一座心之坐标轴，用以作为判断、决策的基准，这是至关重要的。而这个基准就是“作为人，何谓正确”。

在创业时，我经常告诉自己：“作为人何谓正确，要基于原理原则经营。”这些原理原则是指是非的判断基准，同时也是善恶的判断基准。公平、公正、诚实、真诚、爱、勇气、羞耻心、同情、正义、关爱、严格、正直、坦诚等，我们有没有把这些人类的基本道德作为自己内心的坐标轴，这至关重要。也就是，在做判断的时候，至少要拥有“作为人，何谓正确”这一基本道德观。而拥有这个道德观，实际上是要求我们必须有高尚的灵魂。

诸位的灵魂的本质，其内容可以用真、善、美这几个字来表现。灵魂是指真，是指善，是指美的事物。在佛教中，把这种现象称为“人人皆有佛性”，还有一句话是“山川草木悉皆成佛”。这句话的意思是山川河流、花草树木，一切事物中都有佛性存在。一切森罗万象都有佛性。灵魂，就是我们人类的佛性。所以，人才会有追求真善美的行为。

同时，我还用“充满爱、真诚与和谐的事物”来表现灵魂。由爱和真诚产生的、调和的就是心灵。

人本身是真、善、美的，所以，您只要把自己身上的真诚、善良、美好作为判断基准就可以了。但是，因为是人，所以，许多欲望遮蔽在真善美之上，使人难以把真善美作为判断基准。几乎所有人都会优先满足自己的欲望，把它作为判断事物的标准。用真、善、美，用充满爱、真诚与和谐的灵魂基准判断事物、做出决策，对社长而言是非常必要的。

再多说一句，因为我们是人，所以美好的灵魂往往被利己的欲望、被只顾自己的私欲遮蔽，但是，请抑制这些利己之心，以利他之心判断事物。利他就是指有利于他人、为他人着想的关爱之心，就是指爱。

说得再具体一点，首先，在人事上要公正。在人事方面，无论多小的公司也绝对要不偏不倚。而且，在人事上不能感情用事。同时，社长要严格地把公私区分开来。绝对不可以公私混同。这是第一点。对您的提问而言，这就是“必须要有心灵的判断基准”。

承担无限的责任

第二点就是企业的一切责任都在自己身上，社长对企业负有无限的责任。

企业是无机物。但是，一家企业至少应该因为社长的存在而变得有生命。有生命的事物必须有自己的意志。而把这种意志注入企业中的，正是社长。

假如把企业当作人的身体，社长就是脑袋。一个企业作为有机体，必然有脑袋、心脏、意志。所以，假如这家企业的社长离开企业，变回个人，企业就没有人开动脑筋，没有人思考问题。当意志不存在的时候，企业就变为无生命的物体。只有当社长给企业注入灵魂，注入生命，企业才能化为有机体，获得生命力。所以，一个企业是否能成为充满活力的有机体，取决于该企业的社长对企业负有多大的责任感，及是否倾注了自身的意志。

把自己的人格、意志注入企业

第三点，刚才我说过，社长对企业、对组织产生影响力，而且必须产生影响力，因此，必须要把自己所有的人格和意志注入企业当中。

为了员工，比任何人都勤奋工作

第四点，不为公司，而是为了追求全体员工物质和精神两方面的幸福，社长必须比任何员工都努力勤奋地工作。

当上社长后，人就会傲慢起来。比如，往往会贪图轻松，乘坐公司的公用轿车。不可以这样。社长不为公司，而是为了追求全体员工物质和精神双方面的幸福努力工作。跟任何员工相比，社长必须是最努力、最勤奋的人。正因为如此，社长才能批评、指正员工。

社长自己不工作，却一副了不起的样子。这样的人批评员工，员工也不会信服。特别是中小企业，这样的领导者不会有任何人追随。“我为了各位员工，这样没日没夜地工作。而你却是什么态度？！你的工作态度不对头！”越这样说，员工越会敬畏，愿意跟着社长走。

培养高尚的人格

第五点，正因为要有这种判断基准、这种日常的思维方式，所以社长必须是受员工尊重的人。为此，社长必须是出色的人、有远见卓识的人。要成为人品高尚、受人尊敬的人，就必须提高心性。

对社长的要求有很多，因为没有时间的缘故，只要遵守这几条，您就能成为合格的社长。

当好社长的5个要诀如下所述。

第一，心中拥有判断、决策的基准。

第二，承担无限的责任。

第三，把自己的人格、意志注入企业。

第四，为了员工，比任何人都勤奋工作。

第五，培养高尚的人格。

经营问答十　怎样建设充满价值感、充实感的企业

⊙问题

怎样建设充满价值感、充实感的企业文化，同时，作为公司中年纪最小的社长，应该怎样与员工接触。（2001年经营问答，提问者20来岁）

□塾生问

经营两家公司

第一，在小微企业中，怎样构建体系，才使每一位员工通过企业、通过工作感觉到有价值和充实，并形成这种企业文化和氛围？

第二，我虽然是个经营者，但刚出校门，社会经验很少，而且，我在公司中年龄最小。在这样的情况下，身为领导整个企业的经营者，我应该怎样与员工接触？

在我升入大学的那年，得知父亲患上重病。这个消息不是他本人告诉我的。大学毕业后，我在东京一家帮助中小企业从事加盟事业的企业就业，可是去年，也就是2000年4月，父亲把我叫回家，于是我回去了。遗憾的是次月父亲就去世了。在没有做好充分交接的情况下，我继承了父亲的事业。

我家从1660年开始从事干货生意，祖祖辈辈都是商人，我是第8代传人。从1949年开始，我们改为株式会社，开始从事食品和酒类批发。但是，由于产品恶性价格竞争和行业渠道变革，1984年把食品批发部门分离出来，1996年和其他公司合作，梳理了酒类批发部门。现在只剩下以干货为代表的食品，及经营茶、器具等产品的零售店部门。酒类批发部门移交给新公司，委托给合作方经营，因此，在经营上跟我没有任何关系。

与此同时，父亲在1975年成立了加工批发海苔的企业，是附近地区唯一拥有海苔招标权的企业。我们在九州和濑户内海大量收购海苔，在

当地加工之后，再卖给地4海苔加工批发公司，不过，现在我在海苔加工批发公司投入的精力比较多。

成为令员工有价值感的企业

第一个问题有关“怎么建设体系，才能使每一个员工通过公司、通过工作，感到有价值及充实，并形成这种企业文化和氛围”，希望塾长指点一下要点及需要注意的地方。

在我大学毕业后就业的公司里，聚集了许多未来想做经营者或身怀专业知识的人才。他们在工作中积累经验，从他们中间，诞生了许多企业家。虽然我只在那里工作了短短一年时间，但却被委以重任，帮助中小企业经营或支持他们的加盟店事业。

我从一大早工作到晚上，直到错过电车末班车。身体上虽然很劳累，但却完全没有被公司驱使的感觉。而且，从加入公司开始，就全权负责10家店铺，每天充满了价值感、充实感和成就感。现在回想起来，当时之所以能坚持工作，也是因为知道了父亲的病情，知道自己终有一天将成为经营者，于是有一种强烈的学习欲望，觉得一切都是为了学习如何做好经营者。就算工作很辛苦，我也不觉得疲倦，努力一点一点地前进、成长。

我能做到这些，也许是因为有成为经营者这个目标。不过，我觉得不管是经营者还是员工，根本上都应该以同样的心态投入工作。经营者也好，员工也好，所剩的社会工作时间各自有限。虽然只有很短的社会工作经验，但我觉得，在工作上要勤于思考灵活有效地利用时间的方法，并一步步地实践，这是工作的基础。

但是，我们公司虽然人不多，却很难让所有员工都有同样的意愿。各人的目标、追求，及进取心、干劲等所谓“心态”因人而异，这是理所当然的事。给有成绩的人职位，或通过薪酬反映工作成绩，也不失为一种方法，可是，我更加重视各人的心态情绪，在思考能做些什么。

塾长以前讲过：“就算是打扫卫生，也应该日日钻研创新。”这句话给我留下深刻的印象。我觉得，不应该一直持续过去的做法，而要时时思考更好的工作方法，并去实践它，实现它，这样才能给人带来价值感、充实感和成就感。

在我内心当中，希望公司能够变成一个尊重个人意志和感受的企业。但是，在人手不多的企业当中，员工一人多用，完成业务已经是勉为其难。而且，我们是小微企业，所以可供晋升的职位不多，就算领导者高喊目标和成长，但员工却没有真实感，这是员工内心的真实写照。

在具体的措施上，我从去年（2000年）8月开始，用与过往不同的方法举办经营方针发表会。过去，都是社长和部长等干部制作材料，进行发表，而这次强调全员参与，各部门从制作材料的阶段开始，就全员一起讨论，以公开宣讲的形式发表各部门及个人的方针目标。我相信，不管企业规模大小，只要各部门及个人定好目标，朝着它每天迈进，就一定能带来充实感和价值感。

但是，另一方面，公司里也有一种想法，认为公司人数不多，又是小微企业，每天光做业务就已经忙不过来。在这样的企业，不必强调价值感和充实感之类的东西，社长定好目标，就算有些粗暴，但员工只需要依命行事，专注于眼前的业务就可以了，这使我陷入了理想与现实进退两难的境地。

身为社长，年纪最轻的我应该怎样领导企业

接着，我虽然是经营者，但社会阅历很浅，而且，在公司中还是年纪最小的人，在这样的情况下，作为一个企业的经营者，我应该怎样与员工相处？希望塾长能够给我一些指点。

担任前社长的父亲在病发后，约在5年内断断续续多次住院。期间，公司运营以营业部长和业务部长为主。对此我真的非常感谢。他们两人都是40出头，在公司的年份也最长，从我小时候开始到今天为止，工作了近20年。前社长也打算让这两人当董事，所以，这次，在我出任社长的同时，营业部长升任常务董事兼营业部长，业务部长升任董事兼业务部长。包括这两人在内，半数员工都工作了近10年。大家都非常乐观，带着自豪感拼命地投入工作。

但是，在前社长住院期间，不知从何时开始，他们不再制作应该提交的资料，也疏于报告和联络，事情逐渐地变得含混而松散起来。

我虽然年纪轻，但既然成了公司的社长，“就算年龄是一个障碍，我也不能逃避责任”，我对自己说。脑子里虽然这么想，但实际上却因为觉得自己年纪最轻，每当想指出问题或提出批评的时候，多少有些顾

虑。讲话的时候也总是会过于在意别人的感受。有时，当我发表意见的时候，有的员工还会反驳：“社长没有经验”“过去我们没做过这样的事情”。

海苔行业因为产量、行情、品质每年都不相同，必须依靠丰富的经验。在海苔方面我还是一个新手，需要拜员工为师，向他们学习各种知识。而且，在公司经营方面，我社会阅历尚浅，所以，有好几年我都认为不要太多批评或指点员工，还是少说话比较妥当。但同时，每当想到有明海环境问题给海苔行业带来的危机，我又觉得假如保持沉默，销售和利润只会不断减少。虽然，只要靠自己的实力做出成绩，就可以解决这个问题，但这还需要时间。

在这里，首先我在力所能及的范围之内，尽可能地向每一位员工表达自己的情感思想。此外，我还从盛和塾某位塾生那里学会并实施了一个措施，就是在每月的薪水袋中放入一张纸，上面以“社长通信”为题，写着我自己的想法和思考，以及想向员工传达的信息。我把它发给所有员工和临时工。

过去，前社长培养了员工。今后，虽然我未必能教给他们什么东西，但身为年纪最小的社长，我应该怎样团结这些工作资历和行业经验都很丰富的员工？其中的要点和需要注意的地方是什么？请塾长指教。当然，我自己打算挺身而出，冲在全公司的最前面，努力工作，保持和员工的沟通，然后坚持自己的思想，磨炼人格。其重要性在塾长多次的指导下，我已铭记在心。

以上，这是来自一位小辈的提问，请多关照。

◆塾长答

建立机制，提高参与意识，激发价值感；谦虚请教，认真学习，培养员工信任。

让员工充满价值感的企业

父亲去世之后，您当上社长才一年时间。您真的非常年轻。但是，听您的提问，我觉得您是一个非常聪明的人。您归纳得很好，想法也很清晰。我觉得您十分优秀。

您的第一个问题的具体内容，是想知道怎么构筑体系，才能让每个员工通过公司或工作，拥有价值感和充实感，并在企业中形成这种文化与氛围，您希望我告诉您一些要点或者应该注意的地方。这是一个比较含糊的问题，无法具体回答，是一个很难的问题。

您父亲被病魔缠身，叫您回家，于是您回去了。可是，父亲很快去世了，您成为经营者才不过短短一年时间，却拼命思考应该怎样激发员工的积极性，应该怎样激起他们的干劲。听了您的话，我觉得您是一个刻苦学习、头脑清楚的人。您有两家企业，一家是卖干货的零售店，另一家是海苔加工公司，员工一共三十来名。销售规模5亿～6亿日元。一边听您讲话，我一边想起自己在27岁创立企业时，公司只有28人的情形。

大学毕业后，您进了和现在公司很不一样的企业，那似乎是一家专门指导人们成为经营者的企业。你在工作中找到了人生价值，体能虽然消耗很大，却每天拼命工作，直到很晚，甚至错过末班车。您负责支持加盟店，每天过得充满了价值感、充实感和成就感。因为将来要继承事业，成为经营者，所以您把工作当作学习，即便工作繁重，也毫不厌烦，孜孜不倦。因此，您希望员工也有同样的心态。虽然您是因为有成为经营者这个目标，才不管多苦也能忍受，但您觉得，就算是打工族，在根本上也应该以同样的心态从事工作。

但是，我不这么认为。您是因为不得不继承父亲的事业，所以才能工作到半夜也不知疲倦，拼死拼活地努力，还能感受到价值和充实。所以，虽然您觉得别人也应该和您一样，但在这一点上就有一些不同。

以我为例。我刚刚成立公司的时候，目的是让我的技术问世，就算很辛苦，也是“为了让自己的技术问世”。在两三年过后，却想的是必须让员工幸福，所以，工作再苦再累也不以为意。但是，员工却不是这样想的。在这样的情况下，应该怎样营造公司的文化氛围，使员工感到有价值和充实呢？

员工只想拿到尽可能多的薪水。说得极端一点，员工都希望在活少钱多的公司上班。我觉得这种想法毫不虚伪。既然如此，应该怎么做才能让他们拼命投入工作呢？就像您刚才讲的一样，虽然也可以采用一些类似绩效主义的方法，比如给努力做出利润的人提高薪水，给个人评估优秀的人晋升的机会，但这样做反而会给员工心态以负面刺激，不太妥当，因此您很烦恼。您说得完全正确。

积极性的原点是“参与意识”

过去你们的经营方针发表会都由社长、部长等管理层准备经营计划等资料，然后告诉大家，今年要这样做。但您上任后，要求全体员工一起制作计划资料，由各部门讲述各自的方略，让他们向大家宣布“想达成这样的实绩”。这对提升员工的自主积极性非常重要。要激发员工的干劲，就要让他们从策划、计划阶段开始参与，这非常重要。

然后，光是参与还不足够，采纳员工提出的意见也很重要。就是说，决定企业经营方向的经营计划，要使员工感到“我也参与了。这个计划并不是公司强加给我的，而是我参与设计的，我的建议也包含在计划中”。不管公司规模有多大，制订的计划要反映出员工的建设性方案，让每一个人都有参与感，这至关重要。而这一点，您已经在做了。

描绘梦想的愿景，激发员工积极性

您有较强的经营者自我意识，不管多辛苦都能承受，问题在员工身上。再小的集体，如果想要激发员工的自主性、积极性，就必须明确目标、愿景，明确企业的前进方向和道路。这些东西不是由全体员工参与制定，而是根据您个人意志制定的。“既然我当上了社长，那么，未来我想让公司朝这个方向走”，您要明确目标。而这个目标的还应该是为了爱护员工而制定的。

“虽然我们是中小微企业，不管是薪水还是待遇，未来我希望实现这种程度，一切都是为了员工着想。因此，我们必须尽可能把公司做大做强，强化财务体质，朝着这个方向走下去。所以，也请各位朝着我的愿景目标，齐心协力，助我一臂之力。具体计划希望和各位一起思考”，像这样把员工团结起来。

在27岁刚创立公司的时候，我说过这番话：“京瓷虽然是一阵风就能刮跑的中小微企业，但我们马上就要做到京都市中京区西京原町第一。做到西京原町第一后，要做到中京区第一；做到中京区第一后，就是京都第一；做到京都第一后，是日本第一；做到日本第一后，是世界第一。”

就这样，我描绘着貌似异想天开的愿景，并一遍又一遍地向员工讲述。他们视线全部聚焦在这个宏伟的目标上，变得热血沸腾、激情澎湃。

在要钱没钱、要什么没什么的时期，我提出异想天开的目标，激发了员工的关心和注意。我只能这么做。这样做的结果就是员工都把眼前芝麻绿豆般的抱怨不满抛到了九霄云外。虽然，我制定宏伟目标并不是为了打消员工当下的不平不满，但客观上却取得了这样的效果。

强悍、刚毅兼具

虽然，您期望员工变得像自己一样，激励员工“积极干，加把劲，要自我驱动”，然而，单凭提出愿景，是很难行得通的。员工只是来打工的，他们只希望工作尽可能轻松。所以，您才会说：“大家觉得只要社长定好目标，就算粗暴一些也没关系，员工只管做好眼前的业务就行，所以我陷入了理想和现实进退两难的局面”。您抓住了问题的关键。激发员工的干劲固然重要，但是，在二三十人的公司，经营者必须率先垂范，带头工作，“跟我来！我不需要掉队的家伙！”必须让他们看到大将那果敢勇猛的背影。必须得有这种强悍和刚毅。

激发每个员工的干劲，使他们自主自觉地工作，这样的状态很理想。但是，在中小微企业当中，员工的想法是“公司这么小，就算拼命干也不可能给我涨薪水，也不会有多少奖金”，很难主动产生积极性。但是，即便如此也不要灰心失望。经营者要带头冲锋陷阵，“跟我来！”呵斥鞭策部下，带领着他们前进。说得极端一点，对那些跟不上队伍的人，甚至可以不需要他们。这不仅仅是理想主义，也是让员工跟上、决一胜负的需要。

您虽然年纪轻轻，却很聪明，对这一点有充分的认识。虽然您说这是“陷入理想和现实进退两难的局面”，然而，真正的经营者都有这种进退不得的矛盾感。没有这种感受的人，不是真正的经营者。经营者单凭理想主义经营不了企业，同时，他还必须拥有引领大家的力量。所以，我觉得有这样的矛盾感也没有关系。

问题是您继承了父亲的公司，在公司里年纪最轻。在过往的经营者当中，这是最残酷的因素。这是即使优秀也解决不了的因素，我想，没有比这更加恶劣的了。因为，您并不具备实力和经验号召员工“跟我来”，领导员工前进，所以，只能制定刚才所说的愿景，对他们说：“我打算依照这个方向经营，请各位一定要协助我。”要这样引导他们。

要谦虚，不要骄傲；以员工为师，积累经验

您的第二个问题，不管身为经营者还是社会人，自己资历尚浅，在公司年纪又最小，作为领导企业的经营者，怎样与员工相处才好。这也是关系到经营本质的关键问题。

您谈到把父亲重点培养的两位部长提拔为董事。您这样做，也有“请你们做我的左膀右臂，助我经营、支持我”的意思。我觉得这样做非常高明。我想，不仅仅这两个人，其他的二十几名员工也都把这件事看在眼里，觉得这一位年轻的社长真的很器重我们，对维系与员工之间的信任非常有利。

然而，在实际工作开始之后，您虽然心里不满意，却因为自己年纪小，对指正或批评员工有所顾忌，讲话时也小心翼翼。而且，部下还顶撞您说：“社长经验不足”，“以前没有做过这种事”。在您父亲在任期间，他们工作得更加认真仔细一些，但现在却连报告也不打了，组织变得松散起来，这使您很担心。

您对这个问题大感苦恼：“我现在还需要请员工指导。这个工作需要丰富的经验，所以，我把员工当作老师，请教他们各种知识。而且，在公司的经营上，我资历浅薄，这的确是事实，所以，这几年我就先不要指正他们的错误，不要批评他们，可是……”在这样的情况下，正如您刚才所说的一样，在食品、干货零售及海苔加工方面，您要拜员工为师，向他们虚心请教、彻底学习。而我认为，您是否能在很短的时间内掌握员工持有的知识技术和经验，这是关键。我不知道这需要花费几年，但您要谦虚不要骄傲，虚心学习、认真请教，这样一来，即使您年纪很轻，各位员工也会对您心生敬意。我认为这是最重要的。

但是，如果企业内部变得松散，就会不成样子。所以，您应该以果断的态度说：“对不起，这个地方请您改正，否则我会很为难。”假如对批评指正心存顾虑，公司内部就会出现歪风邪气。任何人都觉得明显是错误的事情，就算您年纪再轻，也应该直斥其非。但是，如果您因为社会经验不足，在批评、指正部下的时候欲言又止、吞吞吐吐，反而会遭到部下的反抗，公司内部就会变得混乱。我觉得，彻底把员工当作老师、向他们请教的态度非常重要。

虚心向员工求教，然后，比员工加倍付出努力。只要保持这种态

度，几年时间您就会赢得他们的尊敬。说到底，如果在人格、日常生活、工作上，不能让员工感到佩服说“这个社长很优秀”，就不可能成为真正的指导者。

您说：“过去，社长培养了每一个人，今后，即使我没有什么可以教给他们，但身为年纪最轻的社长，我应该怎样团结工作和行业经验丰富的员工呢？请您指点要点和要注意的地方。”答案我刚才已经告诉您了。

身怀具有普遍性的哲学，磨炼思想与人格

您接着又说：“当然，我自己会挺身而出，冲在全公司的最前面，努力工作，保持沟通，而且，坚持自己的思想，磨炼人格，我已经从塾长多次的指导中领会了其中的重要性。”可是，在坚持自己的思想之前，首先要有优秀的思想。拥有优秀的思想，换句话说，就是拥有具备普遍性的思想，并把它牢牢坚持下去。如果坚持的是莫名其妙的思想，则起不了作用。您来到这里学习，表示您心里希望拥有优秀的思想，拥有出色的哲学。提升自己的思想、哲学水平，使它们变得高尚，磨炼人格。数年后，员工就会佩服地感叹“我们的年轻社长果真优秀”。

您继承父亲的事业，年纪轻轻就经营中小企业，还不得不用好年长的员工，我想您一定吃了不少不为人知的苦，不过，请您务必加油。

为了保证企业的长治久安，要提高利润

同时，我想您也懂得的，请务必提高利润率。正如我对盛和塾的诸位塾生说过的，要有10%的利润率，这是理所应当的。比如，有5亿日元的销售额，至少应该有5000万日元的税前利润。企业经营受市场行情左右，假如遇到不景气，客户可能会跳票，还会遇到各种状况。所以，在完税的基础上，请您把2500万日元左右作为资金储备。

所以，提高效益非常重要。效益保证了企业的长治久安。按照贵公司现在的利润率，还不足以保证经营的稳定，所以，首先您要努力提高利润率。

经营问答十一　接班人的选拔基准及正确的接班方法

⊙问题

选择接班人的要点及交接时期，应该注意的重点是什么。

□塾生问

为了事业的进一步发展选择接班人

关于选择接班人，我想提以下三个问题。

第一，选择接班人的要点。

第二，交接的时期。

第三，交接过程中需要特别留意的重点。

请允许我介绍一下提问背景。本公司在创业15年后成功在东京证券一部上市，现在拥有超过800家店铺，这自然是集团全体员工、临时工、兼职人员努力的结果，然而，根本上也有赖于经营理念的渗透。

我们的经营理念与京瓷公司一样，“追求全体员工物质和精神双方面幸福”“通过企业行为为地方社会做贡献”。我以前曾经经营过其他公司，也破过产，在经营上曾有过一段迷茫的时期。在10年前，当我正彷徨迷茫时，遇见了稻盛塾长，受到巨大的震撼。

从那以后，我面向实现经营理念，把追求人的幸福和成长、结果使公司获得发展作为自己的目标。在需要做出经营判断的时候，我总是一边看着自己的笔记，一边思考“假如是塾长，会怎么判断”，以此作为判断的基准。我想，这就是我打动员工的心、使他们做到付出不亚于任何人的努力的动力源泉。

我10年后的梦想是运用英语、德语、法语，在全世界扩展业务。在15年前创业时，我被当作二手书贩子，被人看不起，要钱没钱，要人才

没人才，连门店也没有。但是，我希望通过实现梦想，回报那些和我一起创业、面向明天、一直坚持努力的人们，以及那些一直支持我的人们。

通过店铺运营培养人才是我们的强项

在开设第一家店招募员工的时候，根本没有人理睬我们。来我们二手书店工作的都不是职员，而是小时工，其中有些人连名字都不会写。但是，以这些人为核心，我们以30家店为目标，不断地成立新店。

首先，我喜爱大家，信任大家，与他们一起吃，一起喝，一起谈论梦想。于是，他们一点一点地成长了，其中还出现了一流的店长。如果从之前的公司转型，员工齐备，就不会以临时工、兼职人员为核心，而是依靠职员，那么临时工、兼职人员也就没有必要做判断，只要重复作业就行，我们就会变成普通的店铺。现在，直营店的临时工、兼职人员全都能提出措施方针，实现当月的目标数字、实绩数字，达成目标。

各个店铺都在培养经营者。身为经营者的店长带动临时工、兼职人员购入书籍，从事加工、销售、回收货款，还拥有商业中最关键的买卖定价权。每个店铺的运作都体现了经营的关键要素。我打算以此为武器，在公司内部培养出100名经营者。

而且，店长是所有临时工、兼职人员的幸福承包人，他们的任务是取得临时工和兼职人员的尊重。人们对店长很尊重，觉得当店长非常帅气，于是主动请缨担任店长，承担责任，新的店长就这样诞生了。现在，通过重复这样的过程，事业在持续发展。

让在店里有过经营历练的人做接班人

现在回到问题上来。我50多岁才创立公司，很早就决定不选亲戚担任下任社长，一直对员工说，“下任社长从你们中间选出”。

在IPO的时候，我招聘了来自大企业的优秀人才进入管理部门，构建正规的组织体系。但是，我希望选择的接班人不是半路进公司的人，而是对经营理念有切身体会，并在店铺的现场经营中长期历练过的人。

我认为选择接班人有以下两个要点。一是在门店里实践经营理念，对理念有切身体会并能融会贯通。另一个是从运营店铺的经验中掌握所

有提升收益的方法诀窍。现在公司内部已经选出了两三个候选人，我正在让他们积累各种经验，以使他们走上经营领导者的道路。

还有，我会和亲人联手从事二手书店这一主业之外的工作。特别是我优先考虑让儿子自己创业，让他体验创业者充满血汗的艰辛，因此，早在15年前就公开表示不会指定他做接班人。

在这种情形下，选择接班人的要点、接班时应该怎么做，及交接班时需要特别注意的重点，希望塾长能就以上三点传授经验，如能得您指教倍感荣幸。

◆塾长答

选择在现场经受过锤炼的诚实者做接班人，并让他学会会计。

独特的销售渠道

我想起来了。以前我曾经在盛和塾听说过您的业务，当时，我非常惊讶，还说过：“您是个天才！”

在50岁之前，您吃了很多苦头，之后才开始经营二手书，以独特的想法建立了二手书的销售渠道。以定价的一成购入书籍，再以定价的一半价格卖出去。如果三个月卖不出去，就把价格降为100日元，这是您的买卖机制。如果买来的书脏了的话，店长、临时工、兼职员工就会使用各种工具，把它打理得和新品一样干净漂亮才拿去销售。

当初，我在听到这一段的时候，忍不住夸赞“太棒了”。就像刚才您说的那样，店长带动临时工、兼职员工采购书籍、加工、销售、收款。一般情况下，怎么采购、怎么销售都必须询问上级，但您定好了规则，不管什么样的书，都按照定价的一成购入，所以，就没有必要判断是否应该采购这本书。规则里也许还有其他内容，但主要是把别人拿来的东西全部按照定价的一成购入，然后半价销售，卖不出去的东西价格大幅降低，最后以100日元的价格出售。

独立核算的店铺运营能够培育人才

店长拥有采购的权限，他还组织临时工、兼职人员一起在店里营造热闹的气氛。店长共有经营理念，和临时工、兼职人员团结一心，使店铺洋溢着热烈的气氛。然后，书籍采购、加工、销售、收款一气呵成，由各店店长负责。您构建起这样的独立核算体系，我觉得很了不起。

您说“因为是二手书店，所以，在店铺刚开张的时候，就算招聘员工，也没有一个人来应聘，来的都是做临时工、兼职的，所以只能聘用这些人”，我想，这正是您成功的原因之一。当然，您的例子也许比较极端，只有一些连字也不会写的人来应聘。您说道，“我依靠这些临时工、兼职人员，拼命地树立经营理念，通过教育员工，使他们成长为优秀的店长”。假如您之前的事业没有破产，而是成功了的话，您完全可以利用以前公司的员工经营二手书店，这样一来，您就只会把这些临时工、兼职人员当作打下手的人员，而以员工为中心运营。

但是，事实是您只有这些临时工和兼职人员。二手书店感觉不上档次，聘请不到好员工，只有临时工和兼职肯来应聘。您拼命教育这些人，与他们共有经营理念，以“大家一起幸福”为口号，把经营二手的企业办得有声有色，努力让所有人幸福。您和他们之间，不是经营者和临时工、兼职员工的关系，您把他们当作伙伴看待，还教育他们。因此，他们都有了出色的成长。

然后，您说“店长最重要的工作是获取临时工和兼职人员的尊敬”。在您的集体里，临时工和兼职都尊敬店长，感觉当店长很帅气，于是主动希望成为店长，并毛遂自荐，因此新的店长如雨后春笋般出现。就是说，这些无名小卒当上店长，大展拳脚。以这些人为骨干，您的店铺不断扩张，现在已经超过800家。今后，您还打算继续培养店长、临时工和兼职人员，让他们变得更优秀，让事业扩展得更大。

让在现场受过锻炼的人成为接班人

在这个过程中，您感到是时候选拔接班人了。早在15年前，您就曾经公开声明，不会从自己的亲人中挑选接班人，所以，您打算从公司内部选拔人才。

现在，您的企业规模变得很大，销售额达到了350亿日元左右。因为销售额增加，所以您聘请了一些大企业出身的、懂得财务的人进管理部门。然而，您并不打算选这些人做接班人。您只想让这些人作为工作人员，在管理部门帮忙，而选择经历过和自己同样辛劳的人，也就是在店里工作、对经营理念有切身体会和深刻理解的人做接班人。同时，您还提到希望选出懂得采购、加工、销售、收款，并把店铺经营得利润丰厚、有声有色，通晓个中奥妙的人。我也觉得应该如此，应该选择经过现场锻炼、对店铺的事情了如指掌，并通过辛勤劳动掌握经营真谛的人。您只能选这样的人。

京瓷的社长现在已经是第六任了，可我们现在还在致力于实现经营层的年轻化。我告诉这些接班人："虽然我们已经成为超过一万亿日元规模的庞大企业，但是，还是应该从现场中，从投身制造、真正吃过苦的人中间选择接班人。"我们在国外的业务也很兴旺，所以人们或许认为需要精通外语、八面玲珑的人才。当然，招揽这样的人才也许很重要，但我的建议是，因为我们是制造业，还是应该从在现场受过锤炼、吃苦耐劳、懂得自力更生的人中选择接班人。所以，您刚才说得不错，请一定要按照您的想法选出如意人选，担任未来的接班人。

会计知识不可缺少

只有一点我补充一下。您现在有800家店铺，今后还会进军海外，不断扩张，所以，除了经营好各个店铺，还需要整合各店铺的损益，看整体大局。这样一来，就要求原本在现场运营一家一家店铺的人进一步扩大视野。

因此，您应该先选出几个候选人，让他们正式掌握财务、会计知识。然后，从大企业聘用讲师，培训他们，让他们理解管理部门的工作，并懂得怎样管理这些部门的工作人员。有必要让他们借助会计师的力量，制定利润表、整合各店结算报表，管理每月的利润。同时，所有店铺的数字都会出现在资产负债表上，您还可以教他们理解资产负债表上数字代表的意义。社长也要一起组建这些培训，这个姿态很重要。

在国外也一样，只有通过会计手段，才能掌控三四百亿日元规模的庞大企业。这些工作不能全部交给来自大企业的管理人员，而是要充分理解会计，具备用好这些人的力量。对于现场锻炼出来的人，要让他们花一两年时间学习这些高深的内容，然后让他们学习“帝王术”。

让诚实的人做接班人

还有一点是人品，不过在您这里应该不会有问题。接班人必须是赢得员工尊敬及信赖的人。不管在现场经营中怎么有手段，怎么能盈利，人品还是很重要的。

具体地说，就是“诚实”第一。要有责任感、诚实、有正义感。认真而诚实的人，决不会背叛经营者、员工或下属的人—希望您选择人才的时候要结合这些人格方面的要素进行考虑。

这是因为，就算看上去理解了经营理念，如果人格不够稳健，当他当上贵公司这样的大企业社长，就会得意忘形，把过去学到的经营理念全部忘光。然后，随心所欲，任意妄为。人们常说，做人要诚实、不见异思迁、要认真质朴，我觉得应该选择拥有这些品质的人。把我写的《实学》作为教材，让会计师向这些人讲解《实学》的含义，这对学习会计非常有益。

爱惜您的儿子

同时，让您的儿子、亲戚从事完全不同的事业。我觉得这样最好。您的企业已经上市，您应该持有不少股份，也应该有一些资金。您可以给您的儿子一些。虽然智慧没办法给，但钱是可以给的。

以前我也讲过，西乡隆盛曾说过，有功者得其财，有才者、有品格者居高位。当时，明治新政府打算让明治维新中立功的人担任要职，出任政府官员。但是，如果让没有能力的人居高位，国将不国。西乡说过，对待有功劳的人，应该给他相应的厚禄，也就是给他金钱，而要选适合的人担任大臣或政府要职。同样，我也说过，要在公司内部选择合适的人担任企业的接班人。

您一定很爱儿子，所以，也必须爱惜您的儿子。我认为您可以告诉他：“真的很抱歉，我给你钱，你拿着这些钱自立吧。”这并不是要您丢开手不管，而是让您把儿子当作儿子来爱护。给有能力的人职位，给您的儿子钱，如果他希望像他的父亲一样做一番事业，也可以给他新的业务，他愿意的话，也可以去打工，让他选择自己的人生道路。

怎样在国外开展业务

您的企业每家店铺都能完整地独立运营，所以不必担心，然而，今后的问题除了选择接班人，还有怎样在语言不通的国外开展业务。在国外开展业务的过程中，常常会出现各种各样的问题，比如理念被稀释，出现不正当操作等。

怎样掌控整体？第一，利用会计手段进行掌控；第二，统一人的思想；第三，做好管理，防止不正当行为产生。这三者的治理是个问题。

在国外扩展业务后，应该怎样治理企业？在扩大规模的同时，怎么做好企业治理，这是一个非常重要的事情。在治理企业这个问题上，您可以采用我刚才列举的三个手段。

祈望您的企业今后有大发展。

经营问答十二　作为第二任经营者，怎样做好事业的整改及继承

⊙问题

创业者去世后，经营者作为第二代，询问在事业关闭整合、人员梳理，以及遗产继承等方面应该注意什么地方。

□塾生问

提问背景

本公司在2000年度，销售额为59亿日元，经常利润曾为3亿日元，到了2008年度，销售额为32亿日元，因为继承事业，经常利润出现了6300万日元亏损。销售额减少的原因是加盟店倒闭或退出，而亏损的主要原因是支付父亲的死亡抚恤金和吊唁金，一共付了34000万日元。如果没有这个非常规的损耗，公司原本盈利1000万日元。

本公司由父亲在1976年创建，今年是第33年。创业时，现在的食材、盒饭配送商业模式还完全没形成，所以银行不理睬我们，就算抵押家里的房子贷款，钱也不够，所以我们只好卖掉房子，全家搬到公司附近的公寓居住，这就是公司的起步。

因为有这段经历，身为创业者的父亲不信任银行，不从银行贷款，而是从事现金交易，信奉预付制，并凭借在良好的现金流方面的经验技巧，构筑起连锁加盟店的商业模式。

当时日本正处于经济大好的时期，而且出现了夫妻双职工家庭，我们的生意取得了很好的反响，创业第一年就足以开设加盟店，产生了2000万日元经常利润，刚起步就顺风顺水。因此，我家在公寓里只生活了一年，我也转回到了原来的小学。

之后，加盟店顺利增加，家里的生意发展起来。因此，总店也把重点放在如何优化现金流，无贷款经营是父亲经营的首要目标。他拒绝了银行提出的融资邀请，在2005年度实现了完全无借款。

而且，为了充实自有资本、内部储备资金，我们没有固定资产。在经营中，我们尽可能租借房屋，公司没有自有土地房产。“人才能生钱，但总部的房子不能生钱。不能建造总部大楼”，这是父亲的口头禅。

在明确划分个人资产和公司资产方面，父亲也不含糊，他一直强调不能公私混同。尤其在个人土地房屋和车辆方面，坚决不能使用公司的钱购买，对此父亲尤其严格。因此，除了送货车之外，公司没有购买任何资产。这种思维方式为“肌肉坚实的财务体质”“完美的结算表”奠定了基础。

而且，在特许加盟店方面，我们也不是靠增加土地房屋、聘用人员这种高风险的方法，而是共有经营理念，以共生存、共繁荣为目的，不断吸收伙伴，选择了低风险低回报的经营方式。

在公司的加盟体系中，特许费不是按照销售额比例计算，而是固定金额。一般的加盟连锁店都会收取销售额的4%左右作为特许加盟费，而我们集团对每家公司收取15万日元的固定费用，虽然不同地区因人口不同有些许变动。这些固定费用大概占销售费用的0.5%。

之后，2002年整顿子公司，出现了特别损耗，业绩恶化。父亲为此以引咎辞职的态度，在2003年辞退社长之位，由我出任社长。我曾听父亲说他在36岁创建公司，所以想在我36岁时把公司转让给我。对于父亲而言，也许这正是他退下来的好时机。

在2007年8月，年仅64岁的父亲因动脉瘤破裂离开了人世。他突然倒下，没有对任何人说一句话，瞬间离开了人世。我很后悔，早知道在他去世之前，向他了解更多事情就好了，向他直接表达自己的感谢之情、多孝顺他就好了。

因为我一直在以社长的身份经营公司，所以父亲死后，公司和商业伙伴之间没有发生什么问题。然而，创业者的离世还是对经营留下了不可估量的影响。既有的加盟店向心力降低。事实上，随着业绩的低迷，加盟店接二连三地退出、破产。

我当上社长之后，首先采取的措施是构筑健康食谱这一新事业及招募新的加盟店。伴随着社会高龄化趋势，我打算在上门配送糖尿病餐、肾脏病餐、人工透析餐这一新的领域，建设连锁加盟店。我还亲自跑去

老人中心、日托服务中心等机构，联系以这类菜单为主的订餐业务。实际上，这些业务在父亲生前都遭到他的反对。

2007年，我加入盛和塾，之后导入了分部门核算制度。现在5家公司9个部门的损益都采用了独立核算机制。通过改进，每个店铺实现了在次月7号之前提交损益情况。在导入之前，虽然5家公司都有提交损益报告的机制，但还是需要父亲这种创业者特有的、通过直观经营所形成的直觉。而作为第二代，我更加重视严谨的数字管理。我向干部员工公开所有数字，希望他们了解经营的情况。

我的目的是打造完美的结算表，还有让任何干部以下的员工都能理解数字，提升劳动效率。但是，尽管采取了这些措施，销售额还是直线下降，我觉得问题出在公司的体质上。

在本公司，从销售、送货到收款全部由女子承担。只有经营干部、负责管理的现场经理这一级别的人是男员工。“高度感动胜于高科技”——在这一口号的基础上，我们非常重视女送货员如何和客户互动，并构筑了这方面的培训体系。但是，自己开车拓展销售、送货、收款，这种机制似乎使近期的女性感到负担很重，在景气的时候，我们陷入了人手不足的窘况。

另一点，因为无贷款经营，我内心开始感到十分安全，不知不觉之间经营变得马虎起来。同时，业绩低落的话，股价就会下跌，股价下跌的话，遗产税的负担就会减轻，继承就能变得轻松些——在我心里的确也有这样的想法。

工厂的关闭整合计划

但是，在父亲去世、好不容易完成遗产继承后，情况发生了变化。

伴随着业绩的恶化，我们必须关闭整合直营事务所和工厂。分店的加工工厂兼事务所与熟食工厂不在一个地方，都是租赁的。现在，我正计划关闭分店的工厂部门，从总店的工厂每日把货物送过去。

分店的工厂部门在上一年度（2007年）大约有950万日元的利润，但销售部门严重亏损，分店整体出现了亏损。考虑到公司整体的利益，尽管分店工厂盈利也要关闭，把那边生产的产品转交给总店工厂管理，提升总店工厂的生产效率。而且，由于不用再负担分店工厂的租金，工

厂的利润是现在的两倍。

现在，总店工厂大约有1000万日元利润。分店工厂有950万日元利润。关闭分店工厂，把生产转交给总店工厂后，预计大约能够产出3800万日元利润。

分店所在地区的人力费用很高，而且土地房屋租金也很高，在这3年期间一直亏损。虽然不需要向银行贷款，但要关闭工厂的话，需要扩建总店工厂，关闭分店工厂产生的费用、购买运货车辆及人员保障等，预计需要1亿日元左右的费用。通过反复交涉，现在总算把支出控制在5000万日元以内。

总之，我们排除万难，正在树立健康餐这一新事业。我认为，正应该趁着市场不景气研发新产品，上门配送药膳盒饭、有机蔬菜，为老人中心送货上门，对酒店等单位展开营销。我们提出了不少新的方案。同时，全力以赴展开销售。

作为新业务支柱的糖尿病餐、肾脏病餐、人工透析餐等业务，曾因遭到父亲反对而无法开展。现在，这些业务得以开始铺开，同时，新事业的加盟招募也获得了反响，应征者增加，下一财年之后的发展十分令人期待。

三个问题

在这样的状况下，请问塾长以下问题。

第一，在销售减少的过程中，我觉得有必要对事务所、工厂进行关闭整合。与此相关的费用最初预计是1亿日元。现在，虽然压缩到5000万日元以内，但花费这么庞大的费用进行关闭整合正确吗？

第二，关闭工厂必然会出现人员辞职。当然，我可以劝他们转岗到总店的工厂工作，但对于无法转岗的人，我是否可以请他们辞职？在关闭工厂、辞退人员时，应该注意什么？

第三，关于遗产，我父亲生前几乎没做过任何交代。我也没想到他会这么早去世，所以只是思考怎么延续事业，而没有想过怎么继承遗产。因此，对于父亲持有的85%及母亲持有的15%的企业股份，我根本没有任何的继承对策。而在股份方面，他们似乎想把所有股份转让给

我。

关于遗产，有这么一个观点，只要能让股票估值变低，销售减少也没关系。因此，我有意不扩张任何加盟店，而由于加盟店的退出、破产，销售减少了。刚过去的财年还支付了最高限额的死亡抚恤金和辞职补偿金，企业也从创业以来，第一次陷入亏损。

为了应付遗产税，公司拿出了许多现金，对此我总感到心里别扭。我总觉得，应该由个人从银行借钱，或者从公司借钱支付遗产税比较妥当。当然，从税务的角度，这样做完全没有问题，而且利用配偶扣除规则[1]，还能进一步降低税金。

只是，考虑到母亲失去老伴，而且抱病在身，加上她持有的财产几乎都是股份，在下一次继承遗产的时候，我将会面临很大的困难。这也是我让企业负担变重的原因。尽管家人已有共识，但把公司的流动资金用于支付遗产税，而且，在兄弟之间不分配股份，而是由我独自继承股份总额的67%，这个判断算得上“作为人何谓正确”吗？

◆塾长答

解决提高业绩与继承遗产之间的矛盾。

[1] 日本个人所得税可以减去赡养配偶的费用后再征税。——译者注

趁着财务体质良好，应该进行关闭整合

您父亲创立了公司，经营上门配送熟食等业务，并且经营得很出色。而您在父亲创立公司的同一年龄，继承了这家企业。从那之后您经营了4年，然后有了刚才的疑问。

2000～2008年期间，贵公司的销售一直低迷，想方设法好不容易出现盈利，但2008年度还是出现了亏损。虽然是因为继承遗产等问题出现的亏损，预计2009年度能够再度盈利，但是，从趋势上看，贵公司从2000年开始销售一直在减少。因此，您感到有必要对事务所和工厂进行关闭整合，这将会花费5000万日元。花这么大的费用进行关闭整合是否值得，这是您的第一个问题。

我觉得当然是值得的。贵公司的财务体质非常良好，5000万日元的费用应该不是什么大问题。当然，因为花费了5000万日元的经费，当年也许会出现亏损，但我觉得还是可以进行关闭整合。

给离职的人充足的补助

第二点，关闭工厂有时还需要辞退人。当然，您会劝他们转到总店工厂工作，但如果转不了岗的话，也可能需要辞退人，所以，您的问题是在关闭工厂、辞退员工时应该注意什么要点。

公司进行关闭整合，人手当然会富余。而且，有些人也可能转不了岗，所以，只能让他们辞职。

只是，考虑到员工一直拼命努力工作，应该给辞退的人相应的待遇。特别是贵公司有充足的内部储备资金，在财务上理应有比较大的转圜空间。有些人会辞职找新工作，为了这些人着想，可以给他们足够的补偿，请他们辞职。

不能为了继承遗产而使业绩变差

第三点是有关遗产继承的问题。

虽然您父亲生前没有留下任何遗嘱，但您可以咨询会计师，以纯资产估值等各种方式估算股票价值。销售减少，利润降低，估算的股票价值必定会变低。您父亲勤奋拼搏，把企业经营得有声有色，但这时，他突然想，等一等！假如企业经营得太好，在孩子继承遗产时岂非付不起遗产税？！您父亲完全可能这样想，我一点也不觉得奇怪。

销售减少、利润降低，股票估值就会变低，遗产税就会变少，继承起来也相对轻松一些。这不仅仅是您的问题，我想，也是许多塾生的问题。在私企经营中，当父亲年纪大了，或自己年纪大了的时候，自然就会出现遗产继承的问题。到时，脑子里自然会涌现这样的想法：只要业绩变差，股票估值就会变低，而税务署也不会有意见。

假如拼命努力，销售不断提升，公司经营良好，利润丰厚，遗产税的金额就会变得十分巨大。就是说，这里面存在矛盾。一边必须把企业经营出色，另一边却因为顾虑遗产的问题，期盼股价变低。我想，您父亲也曾经感到过矛盾吧。

我想，在您接手经营之前，您父亲的心中就充满矛盾，十分纠结。既希望把企业经营好，却又担心如果业绩上升，企业估值变得太高，股价上涨，继承遗产会变得很困难。可以想象，他的这一心理斗争随着业绩的发展而不断高涨。自己内心开始盼望业绩变差。正是这种潜意识，塑造了不断低迷的业绩。

这是非常矛盾的事情。在私企经营当中，遗产继承问题是绕不开的，于是矛盾就出现了。

假如拼命提升业绩，公司价值水涨船高，当然，持有的股票价格就会变高，在继承遗产的时候，就必须缴纳惊人的遗产税，这是没有办法的事情。可以先缴付遗产税，然后花几年时间把钱赚回来。我认为，必须做好缴纳遗产税的心理准备。如果一边抱着矛盾纠结的心态一边经营企业，企业就会出现问题。

接着是您母亲持有的股票。您母亲原本持有15%股份，大概现在持

有的股份变得更多了。这样一来，当您母亲去世时，会再次出现遗产税的问题。所以，如果现在业绩太好，在母亲去世的时候，遗产继承或许会变得困难。

在内心充满矛盾的时候，人是没有办法经营好企业的。所以，在这里，还是应该把公司经营做好。

现在，您正在筹划不同于父亲时代的新事业。上门配送药膳盒饭、有机蔬菜，为老人中心上门送餐，针对酒店进行营销、打造新菜单等，您正打算扩大业务规模。而且，这些业务获得了好评，希望加盟的人也多起来。

您说“父亲一直尽量不增加加盟店、生怕企业经营太好”，但您的举措却与父亲的期望是冲突的。我觉得，就算您选择与父亲截然相反的态度，使遗产继承变得困难，也应该把业绩做上去。

继承者继承大多数股份

在关于遗产的问题中，您提到为了缴付遗产税，挪用了企业的大量现金，心中觉得不是很舒服。您认为也许应该以个人身份从银行贷款，或者从公司借现金支付遗产税。

如果您没有现金支付遗产税，当然应该以个人身份从银行贷出现金。虽然您说用公司的现金在税务上没有问题，但我想，那大概是会计师动了脑筋，巧妙地把它做进了企业账务的缘故吧。

但是，正如您内心感到的不自在，您的确应该采用正规的手段处理这个问题。从银行以个人身份贷款支付遗产税，然后用您自己的收入偿还贷款，5年就5年，10年就10年。您也有分红的，而且，把自己的薪水提高一些也没关系。我觉得您应该用这些钱偿还银行贷款，这才是正确的做法。您应该听从良心的呼唤，按照这样做。

今后，还会出现您母亲的遗产继承问题。您应该反省这次的事情，用正规的手段处理。

同时，您还提到在兄弟间不分配股份，而是由您继承67%的股份是否妥当的问题。我觉得是妥当的。您可以分给兄弟们现金，但是如果股份分散的话，之后的经营会出现问题。继承事业的人还是应该继承所有股份。

因为同是兄弟，所以就应该把股份分成小份，公平分配—这看起来似乎很公道，但实际上会妨碍后续经营。兄弟都有配偶，这些配偶还有许多亲戚，这些人或许会逐渐介入经营。有许多企业因此变得摇摇欲坠，在经营上挫折重重，这样的例子并不鲜见。

公司的继承人应当继承企业的大多数股份。或许其他兄弟会不满意，但把与股份对应的现金分给兄弟，这才是正确的方法。

在您的提问中，最关键的是遗产继承的问题。在私营企业中，当近亲继承遗产时，只要公司经营得很好，就要交纳高额遗产税，遗产继承的负担就会变得很重。正是因为这个原因，提升业绩和继承遗产是互相矛盾的。在这个问题上，没有两全其美的解决方法。

因此，干脆全心全意做好企业经营。即便会出现遗产继承的问题，到时由于企业业绩良好，继承人能获得较高的薪水和高额分红，可以花上5年、10年，偿还因为缴付遗产税而借的银行贷款。

提高企业业绩和继承遗产本就是互相矛盾的，在这件事情上，望您务必三思而后行。

重视一线的女员工

我认为，您父亲把企业经营得非常出色。他像盒饭店那样，采取加盟制，在他的栽培下，加盟店产出了巨大的销售，总销售额在上年度达到了400亿日元。

然而，2000年的销售为59亿日元，经常利润为3亿日元，2008年销售额就减少到32亿日元，利润也降到1亿日元以下。而这次因为应对遗产问题，企业出现亏损。不包括加盟店在内的单个企业销售出现剧烈下滑，这是非常危险的信号。请您一定要努力增加销售。

而对于加盟店，你们的政策也与众不同，向每家店铺每个月收取15万日元的特许费。这个金额只占加盟店销售的0.5%。这样低廉的加盟费用必然得到加盟店的认可，您父亲的这一做法对加盟的人们而言帮助非常大。虽然加盟制度的优越使加盟的人增多，但我觉得今后您也必须从这一方面着手改革。

当然，现在不可能突然改变。一个月15万日元，一年就是180万日元。一家店铺一年贡献180万日元，可以先保持这种状况，今后继续扩展加盟店。一家店铺一年的特许费是180万日元，从加盟店的销售额看来，特许费只占0.5%。从加盟者的角度看，加盟条件非常优厚。

您父亲生怕企业开始盈利会带来麻烦，于是刻意不扩展加盟店。但尽管如此，还是有许多人希望加盟，说明这是一个很有吸引力的商业机会。我觉得您应该一边稳扎稳打，一边扩张业务。

还有一点，您说您公司的员工以女性为主。女员工驾驶着车辆，一家一家地送货上门，同时还负责收款。贵公司是一个以女性为主力的企业，从送货到收款都由女性承担。您必须爱惜这些女性。

近期，这些扮演主角的女性反映工作繁重，责任重大。您提到她们因为又要开车送货，又要收款，一切都不得不凭一己之力独自承担，太过辛苦，所以人员在不断减少。然而，对于您的企业而言，这些女员工都是宝贝。在企业中，从事管理工作的人也很重要，但是，原本真正应该珍惜的是这些在前线送货、收款的女员工。您必须重视这些女员工，而且必须不断提高她们的待遇。

您加入盛和塾学习，引进了分部门核算制度。您构建了核算机制，在每月月末结算后，在次月7号就能得出各部门的损益数字，非常了不起。如果一揽子糊涂账，情况会变得很糟糕。

您父亲原本把企业经营得很出色，只是去世之前，因为顾虑遗产问题，企业经营才开始变得有些差。而您已经改变想法，打算修正它，请您一定要加油。我想，贵公司一定会成为优秀的企业。

经营问答十三　为创业者不肯充分放权而烦恼

☉问题

父亲是创业者，虽然说过要将经营交给他，实际上却无法放权。在这样的情况下，他询问身为接班人应该怎么做。

□塾生问

提问背景

我们公司是从事建筑行业的，从事的是普通土木工程，而不是特殊工程。企业规模非常小，完工后的销售额在6亿日元上下，经常利润也不足3000万日元，员工35名，是随处可见的中小企业。公司有45年历史，父亲是实质上的创业者。现在，我正在紧张地学习如何成为一个继承人。

人们都说今后建筑行业的形势会变得更加残酷，而我们公司的业务几乎100%都是公共工程，而且，公司创业时间比较长，又属于毫无特点的普通土木工程业，而且还是私企—据说这种公司倒闭得最快，而我们公司正是这种企业，因此我非常担忧。

问题一　一切都得听从父亲的吩咐

在4年前，我辞掉工作，进入现在的公司。虽然，在进公司时，我的梦想是尽可能把公司做大做强，但自己内心存在着很大的疑问。

现在，我的职位是专务，父亲也常对我说："你可以按照自己的想法，尽情去做。"但是实际上，每当我想把自己打工时学到的知识运用到企业上，打算开展一些有利于公司的行动时，父亲就会马上跑到现场说，"不能那样做。应该用这个方法"。结果，还是沿用了旧的做法，没有任何改变。虽然父亲说过把一切都交给我，但实际上却不肯放手，使我陷入了进退维谷的境地。

我想，任何公司都有类似的烦恼，但是，今后行业的市场环境将越

发严峻，在这样的形势下，社长的老一套真的行得通吗？我非常烦恼。

最近，我还和父亲发生了口角。我想，我们之间发生争吵的一个重要原因是我出身管理，而父亲则出身现场。父亲说：“你对现场一无所知，在管理上没有资格说三道四，到现场去锻炼锻炼！”既然父亲说到这个份上，我觉得再说什么也是白费口舌，于是，大约在两三周之前，把自己当作一个作业员，开始在现场工作。

在这里，我的第一个问题是，既然父亲把工作交托给我，最后却要我对他言听计从。我是社长的儿子，是公司的继承人，站在我的立场，父亲虽然把事业交给我，却无法放权，我应该怎么办？

问题二　现场管理是靠数字还是靠员工的干劲

现在，公司运营很重视数字化管理，引进了数字化管理体系。企业规模虽然很小，但在ISO街知巷闻之前就有目的地采取行动，很早就取得了ISO9000认证。虽然，在旁人看来，我们企业似乎走在前面，但实际上只是先走了个形式，并没有实质上的内容。

而且，我觉得员工工作的表情和行动都无精打采的。的确，设立数字目标并追逐它或许很重要，但我感觉，如果员工士气不高，再怎么强调目标，最终也不会成功。

身为社长的父亲经常引用稻盛塾长的“马拉松经营”。“你们不能从一开始就认为自己不行”，父亲经常把这句话挂在嘴边。比如在制定现场执行预算的时候，假如现场督导累计的执行预算是负数，达不到目标利润的话，父亲就必定会说，“只要你觉得做得到，就一定做得到。想的办法还是不够。”

“稻盛先生的企业为什么能做到那么大的规模？那是因为其他人看来做不到的事情，他们公司的人都相信能做到，所以企业才能做到那个地步。相比之下，你们太糟糕了。”父亲这么说道。的确，身为经营者，也许有这种想法是对的，但我觉得，在现实工作中，这样要求普通员工合适吗？

不过，这只是针对我们公司而言，正所谓各家公司的员工水平不同。我认为，对于我们这样的小公司而言，优先提升员工的干劲更加重要。

接着是第二个问题。以数字管理现场的做法，和激发员工、重视现场氛围的做法，哪个比较恰当？

很抱歉，我的提问或许很无聊，请塾长多多关照，给予指导。

◆塾长答

认同父亲的第二任领导者将得到成长。

第二代要承受的“矛盾”

刚才您非常谦虚，说自己的问题或许很无聊，然而，这是第二代经营者共同存在的问题。

但凡经营者，一旦打算让儿子接班，站在父亲的立场上，无不希望儿子能像自己一样思考问题。然而，儿子作为未来的接班人，自己也有自己的想法。我觉得，您赤裸裸地道出了诸位中小企业经营者最大的烦恼。

您父亲创立建筑公司已有45年。在他的苦心经营下，公司成为销售额6亿日元、经常利润率5%的企业。然后，他把大学毕业后当上打工族的儿子叫回家里说，“你来接我的班吧”。于是，让自己儿子当上专务，就这样过了4年。然而，儿子完全和父亲合不来，一味批评父亲。比起儿子，大概父亲的烦恼有过之而无不及吧。

先回答您的第一个问题。父亲说“都交给你了。你可以按照自己的想法去做”。他的意思是“你是个大学毕业生，应该比我聪明。按照自己的想法去做吧，就算你的管理出现若干问题，只要及时纠正就没有问题，尽管放手干吧”。可是，正当您卷起袖子，打算放手大干的时候，您父亲却横加干涉，把过去的做法强加于您，使您施展不开手脚。所以，您感到很奇怪，“既然都交给我了，就干脆利落地放手好了，为什么一边说交给我，一边却不肯放手？这不是胡闹吗”，我想，这就是您的疑问。

这个问题对您本人而言是非常严肃的问题，第二代通常都会遇到这样的问题。并非只有您，所有的第二代都如此。所以，第二代经营者必须迈过这个坎儿。

在您本人看来，父亲既然说了把经营都交给自己，却为何紧抓不放。然而，从您父亲看来，您太不靠谱，他实在看不下去。所以，才会横加干涉。

这是很矛盾的。在父亲看来，现在已经不是自己出场的时候了。企业经营必须更新换代，不断现代化，管理方法也在不断变化。自己虽然打算拼命学习，但时代已经属于孩子。正因为这样想，父亲才会说“都交给你”。但是，他心中却担心得不得了。在实在看不下去的时候，便

忍不住出言干涉。

这的确很矛盾。正因为矛盾，所以做儿子的往往会说，“老爸，您这样不是很矛盾吗？还是明确一下吧，交给我的话就放手让我管。如果不想交给我，就直说好了”，可是，说这样的话没有意义。第二代就必须接受这种矛盾。

问题是怎么解决这个矛盾。因此，第二代必须比父亲更加有远见卓识。光有远见卓识还不够，还必须有成熟的人格。

不光您父亲这样，所有做经营者的父亲都一样。现在已经十分优秀的塾生，都曾经吃过类似的苦头。可是，却没有一个人因为和父亲争吵而诀别。大家都是一边哄着父亲，一边想尽办法化解矛盾。

您可以把自己放在父亲的位置想想看。您在外打工，才回来4年时间。虽然对土木工程一窍不通，却冠上了专务的名号。而父亲在现场浸淫了45年时间，在他看来，这一点就已经足以令人担心得不得了。难怪他会忍不住插嘴。您有必要先从这个角度思考。您必须要变得更有智慧。

首先，您看不起父亲，这是不对的。您父亲比您了不起得多。所以，您必须认可父亲，每当父亲插手干涉，指出您做得不够的地方时，您必须如获至宝地虚心接受。

如果不想对矛盾置之不理，而是解决它的话，首先必须肯定您父亲的能耐，并且重视它。没有一个人会说一句“交给你”，就对事业甩手不管。

在您父亲看来，不能放任不管的原因是他感到十分不放心。他的想法是既然儿子都是要接班的，那么干脆尽早交给他吧。但是，实际上把工作交给儿子后，却感到靠不住，于是变得担心起来。我想，您父亲也和您一样，内心感到非常矛盾。所以，在这种时候，您不应该要求父亲改变，而应该变得有智慧，接受您的父亲。

被依靠的感觉激发员工的干劲

您父亲虽然在现场浸淫多年，但也在学习现代化的企业经营管理方法，并把它引进企业。比如，他把现场施工体系化，从成本管理开始，在各个方面做了种种尝试。就是说，他引进了类似预算制度的机制。单从您父亲采取绵密细致的管理手法，而不是算笼统账这一点看来，他就很了不起。

您不满的是您父亲使用数字管理方法，用数字衡量一切，用数字进行决策。当员工觉得不可能完成这么荒唐的数字，流露出怀疑的神色时，您父亲又引用我说的“马拉松经营”，说“就是因为你们认定自己做不到，所以才做不到，不信的话看看稻盛先生”。您觉得，这样自上而下把数字强加于人的做法太过落伍了。

证明这一点的是员工干劲低落，说“不管社长怎么说，也不可能做得到”。于是，您对父亲提出意见说“激发员工的干劲才是正确的管理方法”。

这个问题触及了根本。其实，这两种方法都很必要。您父亲的做法很正确，您向父亲提议的做法也没错。假如说，说了放手又不能放手是一个矛盾，这个问题又是一个矛盾。

我过去曾经说过，三十几名员工的企业，在企业运营上，往往具有比较强的自主意识，大家容易把企业的工作当作自己的事情、把企业当作自己的公司、把企业经营看作自己的经营。如果社长只打算指手画脚，指挥别人做这做那，而并不打算从自身做起，率先垂范，公司不可能经营得好的。不能只靠社长一个人拽着大家，而是靠所有人与社长同心同德，共同进退。从创业的时候开始，我就这么认为。

那么，在激发员工干劲方面，什么是最关键的呢？就是员工是否从社长专务之类的经营者身上，感到被依靠、被信任、被期待。如果没有交流，只是单方面地下命令，只会令员工感到越发厌烦。

比如，你们接到一个政府的侧沟工程。您父亲经验丰富，自然清楚大概的数字。但他对这些数字绝口不提，而是把负责人召集起来，让员工出谋划策，“这次我们接到了修建300米侧沟的工程。大家现在做一做这个工程的计划，做一下工程预算。大家都要动脑筋思考”。当然，他

也会在大家提出的方案上加上自己的意见和想法。这样员工的干劲必然大不相同。所以，需要让员工从立案策划的阶段开始就参与进来。

社长依靠我，对我有期望。他依靠我的实力。让员工这样想非常重要。

“我们从市里接到了修建几百米侧沟的工程。因为招标竞争非常激烈，所以我们的接单价格十分低。如果按照普通做法，必定入不敷出。所以，不管在水泥还是陶管的使用上，都必须精打细算”，在一开头要这么说。假如您父亲想用“马拉松经营”的故事，来实现脑中的一个低得荒唐的价格，您也要隐瞒这个数字，询问大家应该怎么办。

但是事实上，员工拿出来的方案，不管是水泥成本、人力费用还是挖掘机的租金，价格都比经营者想象的高。所以，一合并数字，发现亏损严重。这时，您再说“亏损这么多没有意义，大家再想一想更加节省成本的方法”，让大家一步步靠近您父亲想象的数字。这样一来，这些数字不是您父亲命令下来的，而是完全由员工自己制订出来的。

员工拿出来的方案，往往是对于他们而言，便于操作的。而且，因为成本意识薄弱，他们想出来的办法必定不符合预算目标。因此，要告诉他们，“这样做会亏损的，行不通。重新修改。这个也要修改”，让他们反复斟酌提炼。在这个过程中，员工会越改越顺。但是，即使如此，假如连一点利润也没有的话，事情就变得毫无意义了。所以，还要步步紧逼，“要想办法尽可能做出利润。挖掘机也要找租金更便宜的地方。再找找看，哪里有更便宜的生水泥”。就这样，您把父亲心目中的数字一步步落实到位，并让所有员工都感到，这是自己策划的方案。这就是您想采用的自下而上的手段，也是能激发大家积极性的做法。

用强大的领导力激起员工的勇气

但是，即使预算方案是由大家促膝商讨、反复多次磋商而成，一到实际操作的时候，还是无法执行。这时，就需要采用您父亲的手法，对员工说，“你们在说什么！大家一起反复思考的方案，不可能做不到。假如做不到，那就是你们的问题。”

如果一开始就用您父亲的做法，单方面把数字强加给员工，员工自然感到兴致低落。因此，要让大家参与制订计划，直到达到心目中的数字。然而，实际执行计划的时候，却不可能一帆风顺。从这一刻开始，就要采用您父亲的做法。“这不是你们制订出来的计划吗？！可是你们却做不好，还满嘴借口，这不是胡闹吗？！”这时，需要采取这种强硬的做法。

自下而上看似民主，可是，单靠它绝对不可能做好事情。然而，如果像暴君一样自上而下地强加于人，就会像您说的一样，公司内部会变得士气低落。换言之，员工参与制订的计划，必须在强大的领导力的基础上落地执行。

员工参与策划，吭哧吭哧地制定方案，到这一步为止都干得不错，可是，要把计划付诸实施，必须具有强大的意志和勇气。因为，就算是谈判生水泥的价格，也绝不可能轻易谈得下来。这时，员工会想“价格减不下来。还是按照过去的价格购买吧”，一个预定的条件完不成，所有计划就会付之东流。这时，就需要像您父亲这样，用强大的领导力训斥“胡说什么！”

我一直采用这种方法。人是意志薄弱的动物，在实际操作中，往往坚持不下去。必须有极大的勇气和坚强的意志，否则不可能有成果。员工往往不一会儿就累得气喘吁吁，轻易就要放弃，说什么“还是做不到……”我对此总是大发雷霆。

因为这是所有人从一开始参与策划、共同思考的结果，所以，就算我生气发火，他们也不可能沮丧。因为他们自己以前说过，“这样做没问题，行得通”，只要我一发火，他们就会感觉，还是不得不坚持那样做。明知如此，他们还是会感到很辛苦，逐渐放弃努力。在我年轻的时候，每当遇到这种情况，就会这样说。

“像你们这种毫无勇气、意志薄弱的家伙根本靠不住。明明自己说做得到，结果碰了一下壁就马上放弃，逃跑回来。打个比方，在谈判价格的时候，对方就好比是敌人。一受到敌人攻击，你们就马上夹起尾巴逃回来。这种人怎么可能成事。既然这样，我就从后面用机关枪扫射你们。像你们这种家伙，不用再回来了。”

但是，如果像局外人一样，假惺惺地、不痛不痒地说这种话，企业就会逐渐分崩离析。我过去通过酒话会之类的活动，跟员工建立起了一体感，所以即使把话说到这个地步，关系也不会破裂。相反，这些话很有感染力。

“在和对手的战争中，你们被对方追得拼命逃跑，既然如此，我在这里用枪射你们。你们是想被我活活打死吗？假如有这样的勇气，干脆去跟对方拼个你死我活。”

必须用这种表现激发员工的勇气，否则，无论多么细小的事情，都不可能完成。只靠脑子空想是做不成事情的。这种时候，正需要下定决心，去做别人做不成的事情。假如事情很简单，别人早就去做了；然而，正因为别人做不到，而自己要做，所以才需要莫大的勇气。您父亲虽然被批评太过强势，但做事需要这种魄力。而您身为第二代，必须学会这种魄力。

您不需要完全模仿您的父亲，而是尽可能地弥补您父亲的缺陷。您提出这样的问题，证明您在为经营苦恼，在认真地开动脑筋思考经营。请您一定要成长起来。虽然诸位塾生听了您的话都在笑，但其实大家都有跟您一样的想法，都感同身受。

说要授权却无法放权，这的确矛盾。但是，不要对这些充满矛盾的问题置若罔闻，而是解决它，只要能做到这一点，您的企业就能变得更大更强。

经营问答十四　关于经营家族企业的方法及公司分化

⊙问题

寻求在家族企业中让董事之间相处融洽的建议，并询问是否应该把分化公司作为解决这一问题的方案，以及分化公司的条件。

□塾生问

提问背景

本公司是一家生产销售和式点心的企业，迄今已经营近百年。祖父创立了公司，父亲在26岁时把企业法人化，并继任社长。现在，他77岁了，仍然担负着企业经营的责任。

公司是家族企业，我是长子，担任专务。二弟及同为盛和塾塾生的三弟一起担任常务，共同参与经营。我们和一位家族外的常务一起，一共有6位董事。正式员工有438名，临时工、兼职人员有124名。

数年前，本公司以事业部制为基础，在组织架构上分为渠道事业部、品牌店事业部、观光事业部和总部4个部门。渠道事业部面向全日本点心批发商及便利店等，从事点心的生产批发，大约占销售额的60%。品牌店事业部面向当地及百货店卖场，大约覆盖了销售额的30%多。观光事业部面向路边餐馆。而总部则定位为成本中心。渠道事业部由三弟和家族外的常务负责，品牌店事业部和总部由二弟负责，我作为社长的副手，负责看管全局。

在这样的情形下，本公司最大的问题是家族成员之间缺乏沟通与默契，所决定的方针不能很好地发挥作用。下面我详细解释一下。

公司熬过了战后的混乱时期，并得到了发展，这全是父亲的功劳。但是，岁月不饶人，父亲在经营上逐渐感到力不从心，开始焦躁起来。大概是这个缘故，企业逐渐倾向于追逐眼前利益，思维方式也时不时背离基于创业者理念制定的社训。再加上，弟弟们也有各自的想法和主张，我们在会议上几乎无法达成共识。大家各有各的结论，结果为了妥

协而变得不温不火，或缺乏整合，往往白白浪费了许多时间和精力。

我支持第一代经营者“以产品服务社会”的思想。我认为这一思想与塾长的思想非常相近，主张按照这一思路经营企业，但是，却每每与其他人发生冲突。每当我们家族成员之间发生争执的时候，家族外的董事就会看我们的脸色行事。而我自己也因为公司内部接二连三上演小三国这一现状，一直在自问自答，问自己是否应该继续这样下去。

家族成员之间的意见分歧主要有以下几点。

第一，关于社训，父亲、二弟和我的理解格格不入。父亲只在表面上重视社训，二弟则随意按照自己的喜好理解社训，而我才是真心想落实社训的人。

第二，关于投资，父亲、二弟的思想与我的有代沟。父亲和二弟满脑子战术，为实现当前目标，不惜全力投入；而我则打算为了未来着想，分清轻重缓急，对企业进行投资。

第三，关于恢复业绩的方法，父亲、二弟和我的观点格格不入。父亲和二弟只顾改善当前效益，不断拖延必要的投资。相反地，我却认为即使本年度有亏损的风险，也要响应需求，进行必要的前期投资，把改善未来的企业体质、增强实力放在优先的位置上。

我想，三弟的想法大概与我相近。

个人采取的措施

为了解决以上问题，我个人有志于将本公司及集团建设成为优秀企业，并希望大家重视亲人之间的和谐。为此，第一，追求创业者树立的理念；第二，旗帜鲜明地描绘我对企业的愿景，努力争取家族内及非家族成员的共鸣；第三，提高他人对自己的信任，在公司内部掌握主动权，实现内部改革。

在这个基础上，视情况考虑分化公司。但是，我担心假如操作得不好，把公司建设成优秀企业和家庭成员和谐这两者将背道而驰。请塾长就此事给我一些意见和建议，我将不胜感激。

而且，当下的方针是恢复效益和增强企业实力，但在未来，我正在

考虑把公司完全分化，让各个事业部独立，各自成立公司，我负责其他部门和总公司整体的协调，由二弟负责品牌店事业部，三弟负责渠道事业部。

我认为，分化公司有如下四个意义。

第一，由于行业特点不同，渠道事业部的制造批发和品牌店事业部的生产零售没有必要一定要放在一起。第二，能够针对市场个性化，发挥各自的专业性。第三，能比事业部制带来更强的责任感。第四，这也是最重要的一点，家族成员之间责任清晰，分工明确，能避免对立冲突，而且也能提升家族外成员的干劲。

我想请塾长赐教，我们是否应该把公司分开，假如分开，需要什么条件？请塾长多多关照。

◆塾长答

首要的是以宽容之心、接纳之心实现家族内的和谐。

首先要以“宽容之心”团结起来，优先恢复业绩

我觉得这是一个非常难的问题。

一开头您有一句话令我很在意，那就是“呈现出一派小三国的景象”。虽然您父亲年事已高，还在担任社长，您兄弟三人也在从事经营，但却因为各自意见不合，导致公司内部决策效率低下。而且，父子兄弟之间的意见不一也常被员工看在眼里，导致公司内部不团结。这必然让您感到担心。

贵公司由您祖父创立以来，已有近百年历史。现在包括正式员工和临时工在内，已达到合计超过500名员工的规模。在和式点心企业里，贵公司的规模大概也称得上第一了。在这么优秀的和式点心制造批发零售企业当中，父子兄弟之间却出现意见不合。听了您刚才的描述，及读了您提交的提问资料，我感到无比痛心。

我先说结论，就是“不要再互相争吵”。还有，“也不要把公司分开”。这并不是让您妥协了事，而是希望您想方设法实现家族成员之间的和谐。

刚才，您谈到与其他家人的思想分歧，在经营态度上，您写道，“我带头认真执行祖父制定的社训，也就是企业理念”。虽然，我只偶尔在盛和塾碰到过您，但觉得您的确是个非常认真的人。所以，您带头执行祖父制定的社训，认真地实施理念。但是，您认为，父亲只看表面，并不把理念贯彻始终，而是只在有利于自己的情况下才利用社训，并不打算真心遵守祖父所说的理念。同时，二弟也随心所欲地按照自己的想法诠释理念。

您祖父从很早以前，就提出一些说法，而他的话与我在盛和塾所讲的非常相似。您个人也觉得“这些话很正确，必须那么做”。加入盛和塾后，您的这种想法变得更加坚定。因此，您对父亲有一种逆反思想。我希望您不要再这样做。

接着，在“投资的想法和恢复业绩的手段”方面，您这样写道：父亲在投资上只重战术，只投资当下能挣钱的项目。在恢复业绩的手段方面，父亲也优先恢复当前效益。但另一边，您却放眼未来，把事情按照轻重缓急进行排序。在恢复业绩方面，即便当前结算亏损，也要改善企

业未来的体质，优先增强实力。就是说，您认为就算现在有些许亏损也没关系，应该从长远的角度考虑企业的未来，进行战略部署。但是，为这种事情争执不下，本来就会导致企业衰落。

首先，我想告诉您的是您在盛和塾一直学习的东西。

那就是“作为人何谓正确。发展事业必须贯彻正确的为人之道。经营事业不只是赚钱就行，而是‘君子爱财，取之有道’。追求利润要讲究方法，而不是为了赚钱不择手段”。

再换一种说法，我们经营事业，要像中国古代典籍中所说的一样，必须遵从天道。“做商人只要能赚钱就行，不用管什么手段”，有些人这么说。但这全是胡说八道。就算有利可图，也不能做出有悖为人之道的事情。逐利也要讲究方法，这才是真正的企业家应走的康庄大道。“虽然我们是中小企业，却选择这种活法”，我常常强调这一点，我想，大概您祖父也说过类似的话。您是一个特别较真、特别单纯的人，所以对此很执着。在这期间，您父亲只顾攫取眼前利益的行为，或许使您产生了疑问，然而，事实并不是这样的。

我对诸位常说“要付出不亚于任何人的努力”。还有，我平时常说，“无法产出销售额10%的利润，谈不上经营事业。在经营中，如果只有几个百分点的利润，那就是胡闹。同是经营事业，你们一定要有10%的利润。”您应该知道，自从创建京瓷以来，我一次也没有亏损过。

所以，您父亲和二弟以恢复眼前效益为先，这绝非什么不合理的、卑劣的行为。这是为了奠定基础，站稳脚跟。假如公司当下正在亏损，那么，设法扭亏为盈是很关键的。“就算当下亏损，也应该为未来打算”，您这种论调大概会让您父亲感到担心。我想，他非常信任您这个长子，但是，他也许会担心起来：“你说出这种不痛不痒的话，真是糟糕。虽然我不知道什么盛和塾，但你去拜莫名其妙的老头子为师，照搬那个老头子的观点，竟然说什么公司亏损也不要紧，那可不行。”

我没有说过这种话。贵公司现在有500名员工，正是一刻也不能大意的紧张关头。假如现在业绩不好，就有必要全力以赴，恢复业绩。

所以，尽管您父亲只做表面工夫，对理念没有贯彻始终，您也应该包容他。这种包容并没有那么难。“包容心”很重要。我给诸位讲过利己

和利他的故事，包容实际上是利他的起点。假如事事都要跟对方辨个是非曲直，非要挑对方的错，用这种心态去看对方，对方必然一无是处。我们在这个宇宙并不是孤立存在的，而是凭借人际关系等，存在于彼此的世界之中。

所谓彼此，就是指因为看的人心态不同，看到的对象亦不相同。也许诸位没有感觉，但人的立场不同，所见的世相也不一样，甚至到令人恐怖的程度。即使像修罗场一样的悲惨环境，也会因所见之人的心灵之窗而发生变化。

因此，您与父亲的对立到今天为止，从明天开始，您要告诉自己，“过去我一直批评父亲的活法，这是错误的。我要反省。”您对父亲的所作所为不以为然，认为他违反了祖上的社训，莫名其妙。而且，您还不喜欢跟父亲同声同气的弟弟。您应该对自己说，“守护亲人也很重要。过去的我过于理想化，现在已经在反省”，原谅您的父亲和弟弟。这样做并不意味着认输妥协，而是认同、接受您父亲和弟弟的活法。然后，您再说“在顾好眼前的基础上，还可以为未来做一做打算”。即便是我，也不会采取不顾现在，只顾将来的做法。如果我是您的父亲，我也会抱怨：“莫名其妙！你在胡说什么。连现在都做不好，还谈什么好的将来？”

您是一个纯粹的理想主义者。我也很喜欢有理想主义气质的人，而且觉得人也应该有些理想。然而，尽管如此，不能只用理想主义看待对方，而要看到对方的长处，肯定对方好的地方，包容对方。这就是我的结论。

千万不要把企业搞成“小三国”。不能有这种愚蠢的想法。回顾历史，几乎所有的国家灭亡都是因为祸起萧墙，而不是被外敌所灭。所以，您身为长子，一定要负起责任，不要让家庭成员发生争执。要做到这一点，极需要“宽恕”这种包容力及宽容的精神。

不要分化公司，而是细分组织，对企业进行重组

您祖父那一辈通过生产销售和式点心，把企业规模变得很大，所以，在您公司里有许多制作和式点心的工匠。和式点心这个行业必须依靠手工制作，所以企业人员众多，但相对而言，却没有太多附加价值。

正如您二弟的品牌店事业部、三弟的渠道事业部一样，贵公司似乎无论如何都要在家族成员之间划分组织架构，其实并非如此。品牌事业部中也有制造部和销售部，渠道部也可以再细分，应该把组织再度细分，直至能够看清每个单元的收支核算。您应该花费一年时间，全身心地投入，重整事业，把组织分得更加细致，使各个部门全部扭亏为盈。

您自己作为专务不能只待在总部，而应该跟二弟、三弟一起，在品牌店事业部、渠道事业部及其下属众多部门的现场辛勤劳动。我希望您通过这样，重振企业。

在这样辛勤工作的过程中，追求您祖父提倡的理念。您说要“旗帜鲜明地提出我的愿景，努力争取家族内及家族之外成员的共鸣”，但是，需要旗帜鲜明地提出来的不是您的愿景。我觉得您父亲和二弟的做法并没有错，您作为长子，应该赞成他们，您应该说“各位，按照父亲所说的方向做吧”，把大家团结起来，而不是用“有头无尾、不讲道理”的眼光看他们。从明天开始，你们应该兄弟同心，朝着父亲指示的方向一起努力。

您和父亲的理想有所差异。但是，强化您父亲的指挥，并使它发挥出色的作用，这是您作为长子的职责。总盯着您和父亲之间的矛盾，提倡自己的愿景，这不过是赤裸裸的分裂。像这样父子反目、兄弟成仇是最不应该的。从现在开始，您一定要改变自己的思考方式。

最后您说到希望推动“公司分化”，这样做必然会造成分裂。这么说也许对您有些失敬，但老实说，这听起来像是因为您与他人意见不合，所以希望划清界限，最好大家各管各的公司。虽然我觉得您并不是这样想的。贵公司好不容易走到今天，把公司分开绝不是什么好事。

问题是怎么联合品牌店事业部和渠道事业部，一起增强实力。绝对不能因为各自机能不同，就要分开，各自成立公司。

这是个相对的世界，自己改变了，对方也会改变

刚才，我边听您讲话边想，如果只看坏处，没有人不是坏人。只要包容对方的缺点，看到对方的长处，肯定对方好的地方，事情就会完全不同。

比如我自己的例子。在创建第二电电和京瓷时，在工作中，我和大家进行各种各样的讨论。因为是企业，我们也有同行，竞争非常激烈。管理层的干部不愿意在竞争中失败，琢磨了各种办法，研究出许多战略战术。然后，他们向我汇报，“敌人从这里过来，我们想这样做，但是有一个问题非常困难，情况十分险恶。对方也在绞尽脑汁，研究各种策略，情况十分不妙”，他们经常这么对我说。

这是因为，虽然自己拼命努力，苦思冥想，为了把公司做好一点，但对方总是看起来有更高明的招数。所以，大家不愿败下阵来，殚精竭虑地找寻对方的破绽。也就是，虽然这边道高一尺，但对方似乎魔高一丈。事实上的确如此。这样的局面让人感到十分吃力。

正好有一块巨大的岩石挡在面前，打破它会非常吃力，于是人们说，“有切石机就好了，这样就可以在岩石上打个洞，然后塞上炸药，把它炸碎。不这样做肯定过不去”。实际上并不是这样的。我听了这些话，这样说道。

“你们用这样的目光看它，自然过不去。因为，在你们的眼中，有一块巨大的岩石堵在面前，而这块岩石只能靠炸药炸碎。但是，不要在这上面钻牛角尖。从这边绕一绕不也能过去吗？条条大路通罗马，你们却非得把这块石头炸得粉碎，才能通过。你们在干什么啊！走田间的小道，绕到这边来，不也能通过吗？这块岩石只堵在这里，只要绕一绕路，就什么问题都没有了。”

这些事情，我时常看得十分清楚。每当我说“不要走那边，走这边”，大家会问“为什么”，于是我向他们解释理由。“啊，原来如此。”他们这才恍然大悟，接受我的想法。

为什么会有这种差别呢？因为对事物的看法不同，也就是视角不同。世界上真的有坏人，但也有好人。如果用善的眼光去看，所有人都是善人，同行、竞争公司都不是坏人，但是，如果用敌对的眼光去看，

善良的人也会被看作坏人。我们被坏人包围了，所以无论如何也要这么做，结果把情况弄得更糟。就是说，人看待事物的心灵之窗不同，他面前所呈现的世界也将发生变化。

就好像相对论所讲的一样，这个世界的一切都是相对的。不可能只有自己绝对正确。是因为自己先入为主，所以才会呈现出眼前的景象。世界随着人的心境发生变化。当世间人人都遭遇挫折的时候，人们常说“为什么只有那个人的事业发展得那么顺利”。如果绝对相同，是不可能出现这种情况的。所以，这是个相对的世界，即使在逆境之中，也有顺境存在。

因此，像刚才一样，如果只看坏处，您父亲和弟弟都不可能做好经营，但不能这样。您一定要包容他们，向他们道歉“是我错了”。即使不当面对父亲表示歉意，在心中也要承认自己的错误。假如您从明天开始这样对待父亲，大概不出一个星期，您父亲的想法就会发生180度大改变。只要您的心境转变了，您父亲的心境和想法就会发生大变化，你们之间的气氛、情绪都会变好。我希望贵公司早日改变，不要再出现什么“小三国”。

还有，不能搞分化。从您祖父那一辈开始，企业好不容易走到今天的地步。战后，您也担任专务，和父亲一起经营，把公司做成了出色的和式点心企业，现在正是应该大家齐心合力向前走的时候。和式点心这个行业以手工作业为主、无法批量生产。今后，怎么把这个事业合理化，怎么提升效益，这才是首先需要解决的问题。您应该向这个方向迈进。

经营问答十五　兄弟经营的企业如何继承事业

⊙问题

公司社长（长子）想更改弟弟们持有的股份，而且还认为年纪最小的弟弟最适合出任下一任社长，打算让他做接班人，于是询问关于继承事业的方法。

□塾生问

提问背景

我的问题是“关于继承事业”。我们兄弟四人创立了企业，一直经营至今。我想请问塾长，采取怎样的判断基准，才能顺利继承交接而不产生纷争？

本公司从祖父穿街走巷卖鱼起家。父亲那一辈在当地租了一家4坪[1] 的店铺开始从事买卖。他49岁时病倒，之后的17年一直卧床，直至病逝。对做生意很感兴趣的二弟（现在的专务）主动提出接手家里的生意，从那之后，鱼店就由母亲和他一起经营。虽然，当时一天的销售额只有寥寥2万日元，可是由于店铺的地点靠近早市，所以在石油危机之后，生意顺利发展起来。

然而，母亲缺乏财务及税务知识，她把为数不多的营业额中的一部分当作零花钱存下来。这些零花钱在税务调查中被视作偷税漏税，几乎被全部没收。经过这件事，1973年我们成立了有限公司，变为法人组织。之后，店铺生意蒸蒸日上，三弟、四弟被母亲的勤奋打动，大学毕业后开始在家里帮忙。

我身为长子，于1986年出任社长，之后积极扩张店铺。结果，根据1998年8月的财年统计，本公司成长为拥有22家店铺、年销售额达43.2亿日元的规模。

我简单介绍一下就任社长之前的经历。1966年，我大学毕业之后，一边帮母亲工作，一边在外面上班。清晨，我们母子一起赶去市场，白

天我到公司去上班，晚上帮忙做一些财务审计的工作。在打工时期，我逐渐晋升为年轻的管理人员，同时还在当地的足球协会担任常务理事，从事事务局的工作，每天过得充实无比。

1986年，母亲病倒，她对我说："如果你能继承公司的话，我就没有什么好担心的了。"当时，我自己也因为兄弟们都在拼命帮母亲工作，就我一个人做上班族，过着四平八稳的生活，而感到过意不去。大体因为如此，在母亲去世时，我辞掉从事了20年的白领工作，继承了家业，当上了社长。由于之前我一直在帮母亲看管财务，所以交接顺利，没出什么问题。

当上社长之后，我向兄弟们讲述梦想，"10年后实现50亿日元销售额，从家庭作坊蜕变为企业"，"通过经营鱼店，成为对社会有用的企业"。当时一般鱼店的平均年销售额不过在3000万日元左右，我的这个目标可谓非常宏大，可是，包括零售店和其他公司的批发代理在内，我们设法实现了这个目标。

而且，当时弟弟们也提出，"如果我们兄弟几个都在店里，那就成了普通的鱼店，希望社长能从另一个角度照看鱼店"。就是说，他们要求我不要走进厨房，而是考虑怎么扩张店铺、构建渠道。因此，我虽然是一个鱼店的社长，却从没有杀过鱼，现在也不懂怎么杀鱼。但是，我一直在努力培养人，替代我从事这些工作。

我们兄弟之间的关系非常和睦，然而，我在思考，为了企业的未来，为了兄弟们和他们的子孙，必须做好新旧交接，给每个兄弟一个位置。这个话题还没有在兄弟之间讨论过，我正在苦恼，应该以什么判断基准来考虑事业的继承问题。

我个人关于事业继承的思考

我个人希望基于各人的资质做出如下安排。我说明一下每个人的性格和交接班后他们各自的职位。

首先是二弟。他现在是专务，但他有段时间曾经病倒过，体力上不能太过勉强，同时，在性格方面也谈不上有行动力。而且，他有点匠人气质，对数字不上心，不太适合做经营者。在技术方面，他是兄弟中最优秀的，我想让他留在公司担任技术指导顾问，从金钱上回报他。

三弟从事的是常务的工作，不过，我觉得他很细心，很适合担任批发代理的社长。因为批发代理业佣金很少，从事这个行业需要心细如发的性格。

四弟也在从事常务工作，但他是我的臂膀。他有规划能力，并已经成长为值得员工依靠的人。销售拓展也以他为中心。他对采购要求严格，在行业中也是一个不可小觑的人物。我觉得，富有行动力的四弟是领导现在的公司的最佳人选。换言之，我想让比我小13岁的四弟成为核心，经营现在的公司。

而且，各兄弟所持的股份如下。我们做梦也没想到公司会有现在的规模，所以只是把股份做了一个大概的划分。现在的情况是，在父亲去世的时候，我们以均分的形式把股份划分了一下。持有比例是我占45%，二弟占20.6%，三弟占18.4%，四弟占16%。

我正在考虑，我和四弟必须接受增资，提升自己持有的股份份额。我要持有50%以上，而四弟也要比二弟、三弟持更多的股份才行。视情形甚至兄弟间协商一下，从二弟、三弟手里收购股份也可以。

同时，批发代理的股份我占85%，剩下的15%由兄弟们和其他人持有。批发代理的社长也由其他人担任。但是，我很苦恼，不知道像这样基于各人的资质决定他们的职位是否妥当，还有没有其他对企业对兄弟更好的办法。公司的事业需要交给下一代，应该把什么作为判断基准呢？我的公司里没有一个亲戚或兄弟们的孩子，只有我们兄弟四个。在这样的情况下，我应该怎么做？请塾长指点，多多关照。

◆塾长答

更改持股比例将带来无谓的猜疑，与其长远考虑，不如在经营中好好发挥兄弟之间的和睦关系。

[1] 相当于12平方米。——译者注

不应该改变持股比例

您提了一个非常难的问题。先说结论，我不太同意您现在的想法。

您说你们兄弟之间关系非常和睦。您父亲经营鱼店，当他卧病在床的时候，是二弟和您母亲一起努力把鱼店维持下去。这是一切的起源。之后，三弟、四弟大学毕业，进入公司。这是因为在二弟和母亲的努力下，鱼店规模变大，所以三弟四弟也打算在店里工作。这期间，您成为打工族，晚上帮家里的鱼店看管会计、财务的工作。

我认为您的兄弟们很了不起。您连续做了20年打工族，晚上看管鱼店的财务，做了许多工作。然后，您母亲临终时，对身为长男的您说："如果你能继承家业，我就没什么可担心的了。"于是您继承了家业。其实，像您这样连鱼都没有杀过的兄长担任社长，您的弟弟原本应该感到不满："就算寒冬九月，我们也要在寒风凛冽的店铺里满手血污，辛苦劳作。而哥哥本来在外面上班，一直过得轻松自在，现在却让他当社长，我们接受不了。"但是，二弟、三弟、四弟却对哥哥说："如果我们几兄弟都在店里卖鱼，我们就和一般的鱼店没有什么差别。所以，哥哥作为社长，应该从更高远的视角考虑鱼店的前途。店里的工作有我们。"从这一桩小事就可以看出您的弟弟们非常优秀。当然，您也拥有出色的资质，在担任社长后，把家里鱼店的生意扩大到销售额超过40亿日元的规模。而且，在企业规模扩大之后的今天，您几兄弟之间的关系依旧非常融洽。

另一方面，经过仔细观察，您觉得二弟具备匠人气质，杀鱼很在行，但是身体比较弱，不是当社长的材料。三弟非常聪明，人很细心，所以您认为他非常适合经营批发代理公司。四弟的头脑也很灵活，您觉得他很适合成为您的臂膀，从事企业经营。

于是，在您思考未来应该怎么办的时候，您心想："大概能接自己班的是四弟吧。二弟有匠人气质，虽然工作很能干，但却经营不了超过40亿日元规模的鱼店。"而为了让四弟经营起来无后顾之忧，您想让他多持一些股份。

我只问一个问题，您说没有让任何亲戚或兄弟们的孩子进入公司，这有什么原因吗？

塾生：我的大儿子才19岁；二弟的长子也才读高中一年级；三弟家里都是女孩，没有男孩；四弟的孩子还在读幼儿园，事实上没有能进公司的人。

塾长：原来是这个缘故，我明白了。

现在，您公司的股份中，身为社长的您拿45%，而具备匠人气质、在父亲去世后最先与母亲一起经营鱼店的二弟拿20.6%，三弟是18.4%，四弟是16%。虽然您说这个分法是父亲去世时你们随意分的，但我却觉得分得很好，应该不会有人有怨言。

现在，您打算更改股份，我觉得不能变。难得大家和睦相处走到今天，应该继续保持下去。

按照现在的情况，四弟的股份的确不多。虽然不多，但经过您父亲和二弟经营的时期，对这样划分，他现在一定不会不服，所以，应该按照这样的股份走下去。然后，假如您出现什么情况，就是说，假如您生病或去世，可以这样拜托二弟、三弟："股份保持不变，让四弟继承事业吧。我觉得四弟最靠得住，让他当社长，继续把公司经营下去。"

只是，四弟当上社长后，一定要给他充足的薪水。现在公司的分红有多少？

塾生：去年是15%。

塾长：是票面额的15%吧，资本是多少？

塾生：7100万日元。

塾长：有7100万日元。现在正是有利润的时候，也许可以把利润再提高一点。也许可以增加到20%～25%。

塾生：前年有20%的利润。

塾长：假如是20%，那么利润就有1500万日元左右。一年1500万日元，持有20%股份的话，分红就是300万日元。从现在的利润来看，还是要多挣一些利润才行。

四弟成为社长后，他将拿到比二哥、三哥更多的薪水，是实质上的

经营者。但是，他尊敬两位哥哥，股份最少，只有16%，二哥、三哥的股份都比他多。分红也给他20%就可以了。

假如兄弟交恶，就不得不让四弟持有许多股份。假如二弟、三弟都不正经，两人相互勾结的话，四弟单凭16%的股份，是无法把公司经营下去的。如果是这样的话，必须想想办法。但是，如今你们兄弟感情融洽，没有人想通过股份控制公司，这样的话，还是不要变更持股比例为好。

假如变更了持股比例，其他兄弟们难免心生疑窦："哥哥想干什么？！他已经有45%股份，却还想增持。这家公司是我们几兄弟一起打拼下来的，难道哥哥想把公司据为己有吗？难道他想和四弟联合起来，对我们的公司为所欲为吗？"站在二弟的角度，他必然会想，自己高中毕业后马上接手家里的生意，公司才有今天。既然你们兄弟感情很好，就请您把这份感情继续保持下去。虽然，您的确很有才干，但是，因为有你们四兄弟同心协力，公司才能做到这个程度，所以绝对不能破坏它。

只要企业规模变大，就需要把资本和经营分离纳入视野

问题出在下一代身上。

现在，您无病无痛，只要保持现状就可以了。一旦生病，您可以把生意交托给四弟。只是，当四弟继承企业后，下一代该怎么办？也就是，您孩子的那一代会怎么样？家中必定会发生内讧，那是没有办法的事情。

塾生：我们平时经常灌输“要想得更长远”的思想。

塾长：想得再长远也没有用，还不知道您儿子会是怎样的人。还是不要想得那么长远比较好，想也没用。

塾生：我的儿子大概不行。所以我很烦恼。

塾长：不见得不见得。您太优秀了，所以觉得自己的孩子不行，不打算让他继承事业。但是，您四弟的孩子还在读幼儿园，如果您打算让他做继承人，您的儿子如果不够智慧的话，就会怪他：“这家公司是我父亲做大的，凭什么我不能继承？”所以，以后的事是说不准的。

如果一定要决定，就四兄弟一起决定让四弟接您的班。“让持股最少的四弟经营企业。我们虽然是大股东，但会支持四弟的”，只要大家签下一纸协议，事情就解决了。但之后的接班人就没办法考虑了。

塾生：下一代必须是优秀的人才，绝对要在员工中脱颖而出。所以，我一再强调，下一代由我们的孩子中最优秀的人继承。

塾长：话虽这么说，但往往事与愿违。

按照您刚才的说法，你们四兄弟的孩子都有资格成为继承人。不过，股份少的兄弟的孩子也很有可能成长为优秀的人才，所以，按照持股多少排序的话，将来也会出现问题。因此，一定要做的话，还有一个办法，如果将来企业能上市，可以让资本和经营分离。把股份作为遗产留给各自的孩子。到时，股票都明码标价，成为父母留给孩子的财产。企业的实际经营交给优秀的员工，让他们把企业持续发展下去。就是说，创业者一家以股东的身份分红，股价还可能会上涨，他们靠买卖股

票也能生活。我觉得可以这样做。

塾生：是的。我想终有一天不得不这样做。

塾长：如果从把企业做上市，让兄弟们和他们的后代分享财富的角度考虑，您要从弟弟们那里收购股份，增加您这个哥哥和四弟的持股比例—这件事或许会得到兄弟们的理解。只是，通常走到这一步之前，兄弟之间的感情就会破裂。难得你们感情这么深厚，一直保持到今天，所以不管增资还是收购，我都不赞成改变持股比例。

假如公司只有您一个人，其他人都是出资者，而且股份这样分配，则另当别论。如果您想让持股最少的人担任下任社长，仅凭16%的股份，他将来的经营无论如何都不可能稳定，所以，尽管勉为其难，也可以考虑增加这个人的持股比例。但是，正因为是兄弟，我不太建议这样做。

塾生：我想尽量扼杀争斗的萌芽，所以为两人增资也是希望为更远的将来做打算。

塾长：您本来打算消除争斗隐患，可是，如果因此反而引起争斗的话，岂不是得不偿失？

要做长远打算，不，就算只做下一步打算，都往往要把事情做得彻底决绝。就像战国的武将一样，可以毫不在乎地杀掉自己的亲人。为了不留下后患，为了子孙后代，必须除掉祸根，只有无情的人才做得出这种事。

我觉得不应该这样做，你们兄弟之间相亲相爱，一起走到今天，所以，没有必要考虑子孙后代的事。硬要去考虑的话，或许反而会造下罪孽。只要能保持现在这种状态，下一代自然会开创自己的道路。

到了你们的下一代，就算出现纷争也没有办法。一般好景也坚持不了几代。人常道“富不过三代”，就是这个意思。到了第三代第四代，如果像德川家康那样想把德川家族延续下去，就必须采取极其冷酷决绝的做法，否则就无法保证。可是，不管是您父亲还是您，都是为了世间和世人而经营企业，如果走到这一步，即便公司延续下去也没有意义。

塾生：这里有点进退两难。

塾长：通过经营企业，让兄弟们满意，让员工满意，真正做些好事，这就足够了。假如企业的使命终结，就是说社会不再认同这家企业的价值，它就会衰落；只要社会认可这家企业，觉得它很优秀，那么，企业就会继续繁荣兴盛。我想，无论谁来经营它，都会繁荣兴盛。也许我的回答不够充分，但这就是我的想法。我的回答到此结束。

经营问答十六　怎样使弟弟具备经营者意识（为了实现二人三足般的兄弟经营）

⊙问题

为职场中的兄弟关系而感到烦恼，因此询问亲人间在职场中应该形成怎样的人际关系，及在待遇上应当留意的地方。

□塾生问

今天我想就兄弟经营的问题请教塾长。

1930年，祖父创建了一家材料制作所，那是本公司的前身。之后，在1950年我们从材料制造业正式进入建筑业。公司以公共事业为主，创下一些成绩。在销售规模方面，工程完工额约为25亿日元。其中的具体内容为建筑工程占销售额的70%，土木工程占30%。

1982年创业者去世，由当时担任专务的父亲继承事业。之后，抱病在身的父亲因为病情恶化，退居会长，1994年由我出任社长，直到现在。

今天，我想就兄弟经营给我带来的困扰请教塾长。首先，请允许我介绍一下我和弟弟的情况。

我家有兄弟4人，我是长子，弟弟比我小两岁，还有两个妹妹。在我读小学三年级时，父母离婚，只有我这个长子跟父亲一起生活，弟弟和两个妹妹跟着母亲一起生活。弟弟大学毕业后，在父亲的推荐下进入了公司。现在已经是第三年了。我没有让他担任管理职位，给了他一个销售的职位。也就是说，本公司除了我和父亲之外，所有的经营成员都不是家里人，而是通过长期锻炼得到提拔的员工。

说得好听一点，弟弟是个超现实主义者。我觉得他对工作和经营没有什么太多的思考。在销售工作方面，他也只做被吩咐的事情，远远没有塾长所说的“渗透到潜意识的、持续的愿望”。极端地说，除了朝八晚五，在此时间之外他完全不愿意做任何投入。不管是会谈，还是和顾客应酬，他都根本不露面。他的口头禅是自己还太小，太有主意的话会显

得太突兀。在薪水方面，他也时时担忧，常说如果一直待在公司里前途有限，公司破产的话自己该这么办。

他满嘴牢骚，满腹抱怨，完全没有梦想和目标，而是成天把“今天怎么办、明天怎么办”挂在嘴边。有时，他甚至说想去做副业，比如金融业或加盟店等。他经常说“哥哥只会空谈理想”，似乎认为在世间上，如果没有钱，就什么也做不成，别人也不会信服。我能感觉得到，归根结底，他对我存在嫉妒心理。

刚才我也说过，打从双亲离婚开始，弟弟就认为自己和妈妈一起挨了穷，吃了苦，总有想要一夜暴富的心理。但是，在私下里，他有不少同年纪的朋友，而且很受喜爱。他的性格非常温和，也比较老实。

我不清楚公司内部是怎么评价弟弟的，但却能感到众人因为他是社长的弟弟，对他比较客气。员工似乎都认为将来他也会从事经营。客户也一样，把他当作社长的弟弟看待，而不是用对待普通员工的态度对待他。在工作上，虽然他并不算没有能力，但也没有给人独当一面的感觉。

身为会长的父亲也有让他和我一起经营公司的想法。我自己也觉得，将来要与弟弟一起经营。但是，凭他现在的思维方式，是不可能和我一起经营企业的。我曾经向弟弟表达过自己的意思，曾告诉他，希望和他一起把企业做大，但或许是我这个社长人格魅力和实力不足，没有办法使弟弟产生经营者意识。

我个人的想法是不希望仅仅因为兄弟关系提拔他，以免公私混同。同时，不管多希望和弟弟一起经营企业，但如果在企业内特别优待弟弟，我觉得有失公平。我想，当下还是尽可能让他担任辅佐的角色，与我一心同体，帮我传话。

在这里我想请教一下塾长，京瓷中也有兄弟共事的情况，塾长是怎么处理有血缘关系的亲兄弟在职场中的关系？有没有发生过与我类似的问题或烦恼？恳请塾长给我一些建议。

我认为，如果兄弟之间能相互理解，没有比它更牢靠的。但是，如果兄弟之间闹别扭，也没有比这更麻烦的，我非常苦恼，恳请塾长指教。

◆塾长答

明确公司方向，让弟弟走其他道路。

亲人待遇受企业蓝图左右

我想，这是我遇到的最难的问题。而且，您提这个问题也真的很需要勇气。一般人都不愿在人前谈论自己的亲人，纵使和亲人相处不好，也会假装相处得很好的样子。但您却鼓起勇气，提出这个问题。这个问题大概对许多人都非常有借鉴意义，所以，我首先要表扬您的勇敢。

这真的是一个很难的问题。看了这个问题，昨晚，还有前天晚上，我胸口堵得发慌。我自己也感到非常为难，不知道该怎么对您说才好。

把握人心（经营者要赢得尊敬）

首先，您才二十多岁，年纪很轻，进入父亲公司的时间也不长。而且，您父亲患病，您继承他的事业、成为社长的时间也并不长。

我凭第一感觉想到的是作为创业者，我27岁创立了公司，最担心的是怎么凝聚跟我一起创业的27名伙伴。其中的7人甚至写下血书来支持我，而且，他们是和我一起在之前企业共事的人，彼此熟悉脾性。除了他们，我还招聘了20名中学毕业生，开始经营新公司。但是，虽然刚开始只有这么一点人，但我一直在苦恼，怎么才能把这些人凝聚在一起。

在人组成的团体中，最重要的是抓住集体中所有人的心，把他们团结在一起。也就是把握人心。经营中最关键的就是把握人心。

虽然用“把握人心”来表达，但是我们还能换一个说法，把它粗略地描述一下。那就是，让这些人自愿做自己的部下，听自己的吩咐。想要让部下服从你的想法，按照你的意愿行动，不掌握人心是不可能做得到的。

我认为这是最关键的事情。我费尽心思，思考怎么才能让部下服从我。最后，我思考的结果是首先必须体谅部下的心情，还必须让部下明白我的心。以这为起点，最后赢得部下的信赖与尊重，否则不可能让部下心服口服。我是这么思考的。这件事说起来简单，实际做起来却非常困难。

我是创业者，所以就算用强硬的方式也要这么做，但如果是第二代、第三代经营者呢？也就是父亲或者祖父是非常优秀的创业者，而在他们创业者眼中看来，继承人的力量总是差得不是一星半点。

而那些和父亲一起共事的老臣子或老员工也完全清楚继承人的底细，“这个少爷从小学习就不好。大学还是靠爸爸出钱，好不容易才读上的，现在毕业回来了，肯定没有什么出息”。在这样的眼光下，继承人根本不可能从他们身上赢得前面所说的信赖和尊敬。继承人不得不背负着这种障碍担任社长，难免大吃苦头。

听着您的话，我想起自己年轻时候的事。您年纪轻轻就子承父业，手下还有许多父亲那一辈的年长员工。为了赢得这些人的信赖和尊敬，

现在是您最艰苦的时候。您年纪轻轻就加入盛和塾，致力于提高心性、拓展经营，这就是您正在受苦的证明，我觉得您很了不起。就是说，您是为了磨炼自我才加入盛和塾，心中有提升自我、把自己磨砺更加优秀的愿望，单是这一点我就觉得您很了不起。

因为有这样的志向，所以您现在拼命努力，希望把握人心，把握部下的情绪。虽然觉得自己做得并不到位，但因社长职责所在，您希望他们能服从自己，所以日夜操劳。也是因为这个原因，您才加入盛和塾学习的吧。

在这最关键的紧要关头，您却还要为弟弟一个人而感到苦恼。团结您父亲那一辈留下来的部下就已经够费劲的了，可在这种时候，还要为弟弟的事情操心，我对您深表同情。

螃蟹只会根据自己壳的大小打洞

那么，具体怎么办呢？

可想的办法有很多，但在这里我有些话想对大家说在前头。现在，盛和塾聚集了大约3000名来自日本全国各地的经营者，我经常对这些人讲述一些经营的话题。同时，我也写了一些相关内容的书籍。然而，那些经营的状态实际上并不准确。

那是因为，那些经营状态的前提必须是经营者个人希望像我一样经营。也就是，“我自己也希望像稻盛和夫经营京瓷一样经营企业。现在，我虽然不过经营着一家中小企业，是乡下的一个小老板，但终有一天，我要把现在的公司打造成稻盛和夫的京瓷那样了不起的企业”。如果经营者内心有这种愿望，就必须把我的经营风格、我的经营哲学变为自己的东西。

诸位的同伴想必也有同样的想法。虽然平日经营紊乱无章，却希望自己也能做出优秀的公司。所以，当诸位的公司蒸蒸日上时，他们就前来打听，“您的公司发展得很好。您是怎么做到的？”就是说，必定有人与诸位一样，认为自己的经营不太妥当。

我常说，“螃蟹只会根据自己壳的大小打洞”。我们经营者是按照自身拥有的哲学理念、经营方针、人生观从事经营的。因此，我们的企业将变得与自己拥有的经营哲学及人生观相吻合。螃蟹只会根据自己壳的大小打洞，正如这句话所说的一样，人只能根据自己的器量打洞。不要以为尽管壳不大，也能打出大洞，这是不可能的。

相同的是，莫名其妙的人生观、理念、经营哲学，不可能孕育出优秀的企业。“你的思想决定你的日常行为，和平时的思维方式。”自己游戏人生、得过且过，却想做出出色的企业，世间没有这样的美事。公司只会变成符合自己的思维方式的样子。

因此，一开头我就讲到，前来盛和塾的人们或许还没有足够的器量，但他们正因为想扩大自己的器量，才来学习。

其中，谈到如何处置您的弟弟，如果您希望您的建筑公司在当地只要不破产，就算浮浮沉沉、能够勉强维持就可以的话，那么，您就一边

哄哄弟弟，一边经营就可以了。

刚才我说过，您必须抓住父亲那一辈留下的员工的心。但是，一边哄着弟弟一边用他，会浪费许多时间。其实，您应该把这份精力放在其他人身上，在您顾及弟弟的过程中，公司有可能变得困难重重。但是，如果您觉得只要能够养家糊口就可以的话，也没必要太过为难。“我不想为了把公司经营好、为了把公司建设成当地首屈一指的建筑公司而与弟弟交恶。我更希望兄弟关系和睦，如果公司有一天破产，就大家一起破产。在人情淡漠的社会中，无论如何我也要守护这份兄弟之情”，假如这是您的人生观，您的目的并不是把公司做大做强，那么，您可以一直照顾弟弟。

所以，问题是“您想把公司做成怎样”，这是前提，下面的回答可以是苛刻的，也可以是温情的。不管是苛刻的答案，还是温情的答案，都谈不上对错。您对公司的愿景是一切的前提，答案将因为愿景的变化而变化。

您的想法是希望把企业做得远比现在更优秀。所以，按照这个前提，就像我刚才所说的一样，“在创立公司的时候，我把握人心，希望部下服从我。因此，我必须成为能够赢得部下信赖和尊敬的人。我必须把自己塑造成这样的人，使部下对我心怀信赖和尊敬”，这是绝对必要的条件。

让亲人参与经营的难处

与外人建立这种关系就非常困难，而在兄弟之间更是难上加难。

理由是有血缘关系的兄弟之间，或许是因为存在人情或兄弟之情之类的缘故，很容易就有“哥哥有什么了不起”的想法。从孩提时代开始，兄弟们就在一起，哪里有缺点，哪里做得不好，彼此都了如指掌，所以无论如何也难有尊敬之心。一般相处得当的兄弟，年龄大多相差很大。就是说，他们大多是最年长的哥哥和最小的弟弟，年纪能够相差10年或20年，年龄之间的差距甚至达到了父子般的程度，在这样的情况下，有些人能够兄弟相处融洽。但是，如果年龄只差两三岁，因为年龄接近，看起来就像是同龄人。“哥哥，你在说什么呢”—兄弟之间经常会发生争执。因此，弟弟很难把自己和哥哥的关系，看成下属和社长的关系，更难以对哥哥产生尊敬之心。如果哥哥不足够优秀，使弟弟无论在能力还是其他方面，都远不能及其项背，两者之间就不可能实现尊敬与被尊敬的关系。

最难产生尊敬关系的是夫妻，因为两者的关系太过亲密了。丈夫正在板着脸孔训话，部下正感到“我们社长真了不起”，毕恭毕敬地侧耳倾听时，旁边的妻子突然插上一句，“我家孩子他爸其实也是个不靠谱的人”，结果大煞风景。花了整整一天劝说部下，却被一句话打回原形。这种事比比皆是。

对男人而言，赢得妻子的尊敬是至难之事。因此，最好的办法是不要让妻子在公司露脸。我是说真的。然而，中小企业经营者的妻子往往不得不负责财务之类的工作。有些企业是靠妻子的力量才做到今天这个程度，所以，要做到这一点非常困难。

我有点跑题了。总之，社长必须赢得部下的尊敬，这是经营的要诀。只是，在兄弟之间，要做到这一点非常困难。在塾生当中，有许多人都是第二代、第三代经营者，就算在父子之间，做到这点也很不容易。儿子年轻的时候必然叛逆，不肯继承父业，扭头就跑到别的地方，然后，在年过三十、饱经社会的风吹雨打之后才回到父亲身边，这种情况十分普遍。

在饱经社会的风霜严寒后回到家里，做儿子的才感叹“还是老爸了不起”，才对父亲萌生尊敬之心。从这一刻开始，公司就开始顺利发展

起来。如果不是这样，父子之间也很难相处。所以，跟自己只差两三岁，不，只差四五岁的弟弟，或许穷尽一生，也难以得到他的尊敬。

在学生时代，同学之间、学长学弟之间也是同样的情况。创立公司后，我拼命奋斗，企业逐渐发展起来，迫切地需要人才。然而，因为我人脉不广，即便想招揽优秀人才也没有门路。于是，我招揽的都是自己大学时期的同学，又或是大学的学长学弟。大家年龄相差无几，又是低一年级高一年级的朋友。我打算把这些人招进公司。

在我身边，实际上有比我高一年级的学长人品很好，人也很优秀，而且，还有非常优秀的同学。我曾考虑把他们招进公司。企业不断发展起来需要人才，而且，由于京瓷这家公司逐渐壮大，不管是比我高一年级的学长还是同班同学，都表示"如果你让我进京瓷，我一定会拼命努力的"。尽管是同学关系，但似乎有可能建立起信赖和尊敬的关系。就是说，他们并没有妄自尊大，说什么"那我就屈就吧"，而是抱着"我来帮助你"的态度，所以我曾经打算聘请他们。

当时，我找大学恩师内野老师商量此事。这位老师是在《一个少年的梦》[1] 中出现的人物，他毕业于东京大学电力化学专业，还于二战前在朝鲜与中国东北边境的一个日本发电所，利用鸭绿江的水力发电，制造出轻金属。这些轻金属就是当时用于造飞机的材料硬铝，也就是现在的铝。他用电力精炼的方法从铝土矿中提取铝，需要大量电力，因此他打算利用鸭绿江的水力发电。他是一位学者，同时也是一位非常优秀的企业家。

正当我大学毕业之前的那一年，内野先生奔赴鹿儿岛大学执教。他是一位非常出色的技术人员，在二战后，他被美军开除公职，不能再担任公务员。在驱逐令解除后，他好不容易当上了鹿儿岛大学的教授。我从来没有听过这位老师的讲座，是在写毕业论文的时候与他初次相见的。不知什么原因，虽然与他只有一面之交，我却立马被老师的优秀折服，深受吸引，一直与他保持着师生关系。

由于鹿儿岛的屋久岛上降雨量丰富，内野老师打算像以前一样，利用雨水建设水力发电所，在屋久岛上建设先进的电力化学工厂。现在有一家叫作屋久岛电工的公司，就是内野老师提议并推动、由当时小野田水泥和国家共同出资成立的电力公司。

他虽然是大学老师，却有志于这个事业，于是经常去东京。每当此

时，他必定会发电报告知我“将会乘坐列车几点几分经过京都站，到时见个面”，我总是在站台上等候老师。当时，列车在京都站上只停靠3分钟左右，在停靠期间，我和老师就站在车门口讲几句话，往返都是这样。

我非常尊敬内野老师，于是请教老师，“其实公司不断扩大，很需要同样学习化学专业的优秀技术人员，我打算邀请高一年级的学长和同班同学加入公司，也基本谈妥了”，可是，话音刚落，老师就立马反对，“稻盛，不要这样做。”

当时我完全摸不着头脑，忙追问：“为什么？”“不能招他们进公司。我在经营轻金属公司的时候，已经受尽挫折，吃尽苦头。绝对不能那样做。”老师说道。虽然没有说个中详情，但老师告诉我，“如果把朋友、把高一年级的学长招进公司，你们一定会渐行渐远。像稻盛你这样优秀的人，就算是年长一年的学长、同班同学，起初大概都会愿意追随。但是，长久下来，大家渐渐熟不拘礼，你们必定会交恶，这就是所谓的人际关系。”

老师没有用“尊敬”来表达，但按照我们的经验，现在换句话表达，就是“起初因为你是一个优秀的朋友，所以对你多少有些信赖和尊敬。但交往下来，双方的本性都逐渐显露出来。同班同学就会想，‘说的比唱的好听，你不过是我的同班同学而已。有什么资格说这些了不起的话’。而高一年级的学长则会想，‘我已经在努力服从你的命令，你这样太过分了吧。这是你对高年级学长讲话的语气吗？’”

本来，社长必须让部下信服，也就是，必须能够使人按照自己的意志行动。部下本应对社长信赖、尊敬，听从经营者的吩咐，但高一级的学长和同班同学必定会说“你不过是我的学弟、同学，有什么资格那样说我”。所以，老师马上告诉我“不能那样做”。

现在，在座听讲的诸位当中，有些人是兄弟共同经营的，我并不是说兄弟共同经营就一定行不通。只要弟弟明白事理，哥哥能够成功地让弟弟尊敬并追随自己，就完全没有问题。根本的问题在于是否能够赢得对方的尊敬和信赖。

举一些实际案例，本田技研的本田宗一郎先生也是同样中途把弟弟排除出去，大荣超市的中内功先生也把兄弟全部排除在外，而是父子共同经营。

[1] 本书讲述了稻盛和夫成功创立企业、经营企业的故事，中文版已由机械工业出版社出版。

如果可能的话，让弟弟到别处谋生

您很勇敢，说出了家中的隐情。可是，正因为家里有隐情，所以从您父亲看来，虽然也觉得您弟弟有点无能，却仍旧让他进入自己的公司。这是父亲对孩子伟大的爱，的确没有什么不对。可是，你们的成长环境不一样。在相同环境中长大的兄弟尚且不好相处，何况连成长环境都不相同。您父亲对您弟弟是出于一片好心和疼爱，但这绝不是什么好的方向。

刚才您说过，贵公司在建筑这一行中年销售额为25亿日元，利润率一定不高吧。今年还是自民党执政，公共事业方面的投资整体大盘还是上升的，但今后政权交替，大概会大幅度削减公共事业投入。而贵公司的业务以公共事业投入的项目为主，面对未来，您在企业经营上必须慎之又慎。

就像我刚才说的一样，贵公司现在利润率绝不算高，但凡有一星半点的失误，马上就可能会陷入亏损。或许，订单也会减少，而您必须养活40多名员工，形势将非常严峻。现在正是你们拼命进取的紧要关头，所以，您弟弟的事情是个很大的问题。

您现在正打算把经营者意识根植进弟弟脑中。但是，只要您弟弟对您不信任和尊敬，无论您说什么，他也无法真心接受。如果这样，您最好还是跟您的父亲谈一谈，让他出去外面谋生，尽管不知道他是否能够理解。

您必须用好父亲那一辈留下来的年长员工，而您的亲弟弟却玩世不恭，做一天和尚撞一天钟，对工作敷衍了事，这对其他员工完全是个坏榜样。您对自己弟弟的这种工作态度不闻不问，却成天对着我们员工说什么“勤干肯干”，这岂不是很可笑—员工肯定觉得这很荒唐。所以，您应该说服弟弟，“既然你是这么想的，那趁现在去其他公司试试看怎么样”。

您还应该对父亲说，“弟弟大学一毕业就马上进入公司，对他不一定好。既然他本人怎么干都觉得没劲，不如让他去做自己喜欢的职业，体验一下外面的环境，让他出去学习一下”。也向弟弟本人提议，“你去做自己喜欢的工作怎么样？”

不能让您弟弟在现在的公司里发展自己喜欢的事业。就像您描述的，他说希望做“加盟店”或“金融业”，提出这些不像话的想法，绝对不能按他说的做。人格还不成熟，年龄又不大的人不可能干得好事业。首先需要让他去外面工作，在别人的手下谋生。

未来，也许有一天，弟弟经过锻炼后真的改变了，会主动提出“哥哥，我想跟您一起工作”，但我觉得还是应该尽量让他走别的道路。

当然，如果您继承了父亲所有的遗产，秉着兄弟之间平均继承遗产的原则，就算弟弟没有加入您的公司，在金钱方面，您或许也要发给弟弟红利或者津贴。

您年纪轻轻就接了父亲的班，公司一年销售额为25亿日元，员工有四五十名。而且还是以前景并不乐观的公共事业为主业的建筑商，事业利润率也完全不高，面对这样的局势，今后正是您破釜沉舟的时候，正因为这个原因，虽然这是一个非常困难的决定，但您还是应该让弟弟到别的公司工作，避免与他共事。

假如弟弟生活困难，只要您的企业能够获取丰厚的利润，您可以给他分红或者补助。不要让他成为公司的员工，而是把他放在公司外面，给他津贴作为回报，这也不失为一个方法。

HZ BOOKS
华章经管



稻盛和夫
经营实录 第2卷
日本经营之圣

利他的经营哲学

[日] 稻盛和夫 著 京瓷株式会社 编 曹岫云 译

私心なき経営哲学

机械工业出版社
China Machine Press

稻盛和夫经营实录（第2卷）

利他的经营哲学

INAMORI KAZUO KEIEI KOEN SENSHU （2）
SHISHIN NAKI KEIEI TETSUGAKU

（日）稻盛和夫　著

日本京瓷株式会社　编

曹岫云　译

ISBN：978-7-111-57016-5

本书纸版由机械工业出版社于2017年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

推荐序
前言
经营者应该具备的人格　在盛和塾神户塾长例会上的讲话—1990年2月19日
盛和塾诞生的经过
创立京瓷之前
感受本田宗一郎的气息
人格成长，拓展经营
经营需要勇气
经营的要诀是销售最大、费用最小
改变人的心理
领导力和判断基准　在原邮政省的讲演—1991年5月31日
领导必须有领导力
领导人的第一条件：给组织施加影响力
现在的经营状态是日常判断的积累
“判断基准”决定领导人的价值
追问下去的话，就追到了人的本能
理性判断及其局限
在超越理性的灵魂层面上进行判断
人的本质是什么？与外国干部三天的讨论
我们凡人，怎么做才能够在灵魂层面上判断事物呢
“动机至善，私心了无”
领导人应该具备优秀的品格和哲学
企业的自我革新　在第十六届研究开发管理科学讲座上的讲演—1991年6月5日
发明发现属于哲学的领域
“概念先行”的发想
无法自我革新的日本社会风气
研究者的唯一依靠是内心的指针
缺乏高尚的人格，就抓不住事物的核心
蛮勇与真勇之间只差一层薄纸
本能和理性的作用
遭遇困难，不要逃避，要从正面应对
拂去杂念，新天地显现
经营和斗魂　在札幌盛和塾开塾仪式上的讲话—1992年8月26日

领导人的哲学决定经营
守护员工不是轻松的事
马拉松赛的斗魂
与其“不言实行”，不如“有言实行”
竭尽全力紧跟先头团队
持续超速奔跑，促进成长发展
人们认为“绝不可能做成”的事，我们做
让企业经营好转的哲学　在盛和塾关东地区塾长例会上的讲话—1994年8月9日
当社长应有的心态
社长心得八条
为什么经营需要哲学
营造公司风气的是员工的心
关爱体贴中包含烈风般的严厉
利他的动机导致成功—创建通信事业
善意并购是业绩提升的关键
提高心性，拓展经营　在第一届领导人经营讲座上的讲演—1995年5月12日
提高心性，拓展经营
企业经营由领导人的思维方式和意志决定
公司的业绩就是经营者的意识本身
依靠朴实的判断基准，才有了今日的京瓷
人生·工作的结果＝思维方式×热情×能力
人用“心”判断事物
不能用本能、感觉、感情、理性进行判断
你的灵魂知道“何谓正确”
至少一天静心20分钟
全体员工对哲学产生共鸣了吗
让哲学“血肉化”
不断追问自己：“动机善吗？私心无吗？”
第二电电的成功证明了思维方式的重要性
为了日本社会的繁荣
在企业经营中的“六项精进”　在第五届盛和塾全国大会第二天的讲话—1996年7月6日
人生的目的、意义
人生只有一次，不能从头再来
为社会、为世人尽力

我们是为了做“利他”这一行，才降临人世的
在企业经营中的“六项精进”
六项精进之一：付出不亚于任何人的努力
六项精进之二：要谦虚，不要骄傲
六项精进之三：要每天反省
六项精进之四：活着就要感谢
六项精进之五：积善行，思利他
六项精进之六：不要有感性的烦恼
实践“六项精进”，成就伟业
白隐禅师的《坐禅和赞》
才能不可私有化，为社会、为世人尽力　在京都市干部职员研修会上的讲演—1996年8月30日
领导人应该是怎样的
基于东方哲学的严于律己的领导论
人的本质是什么
领导人不可把才能私有化
思念造业
所谓灾难，就是消业
首先应该思考“人生的意义”
“为社会、为世人”应是公仆的人生态度
然而，领导人必须自己做出判断
“率先垂范”才是真正的领导人风范



持续地将不可能变为可能的20世纪90年代

“从人们的常识来说，‘绝不可能！那样的事不可能做成’。但是，我们做了，做成了。靠着坚强的意志和激烈的斗魂，我们做成功了。这样的意志和斗魂，经营者必须具备，这是绝对的。”

誰にも負けない
努力をする

稲盛 和夫

推荐序　一灯照隅　万灯照世

判断基准是哲学核心

从2005年开始，我花了大约1年时间，写了《稻盛和夫成功方程式》这本书。为此，我认真阅读了当时可以找到的稻盛先生所有的著作和讲演。承蒙稻盛先生亲自推荐，这本书还用日文在日本出版并畅销。

从2009年开始，我又翻译和编译了稻盛先生的《活法》《干法》等21部著作。可以说，我对稻盛先生的思想和语言已经相当熟悉了。尽管如此，在翻译（和审译）“稻盛和夫经营实录”系列著作的时候，我仍然常常情不自禁地拍案叫绝，感动不已。我想，这是因为书中跃动着的活的灵魂触及了我的心弦。

稻盛先生是企业家中的哲学家。他心中总是持有两种互相对立的思想，并随时都能正常地发挥两者各自的功能。这就是哲学和哲学家的魅力。

“稻盛和夫经营实录”系列从20世纪70年代开始，跨越了40余年，包括《赌在技术开发上》《利他的经营哲学》《企业成长战略》《卓越企业的经营手法》《领导者应有的姿态》《企业经营的真谛》共6本书，涉及经营和人生的方方面面，内容非常丰富。

内容虽然丰富，但是稻盛哲学的核心可以浓缩为一句话，“判断事物的基准是：作为人，何谓正确”。换一种说法就是，把善恶而不是得失作为判断和行动的基准。

这一哲学贯穿在该系列55篇讲演的每一篇中，让每一篇都成为经典，使人读之如沐春风。

“一言兴邦”，破产重建的日航，就因为32000名员工学习、掌握并实践了这一哲学，仅仅1年便起死回生，经营业绩连续6年在全世界航空业遥遥领先。在实现全体员工物质和精神两方面幸福的同时，日航对客户、对社会做出了贡献。

可以设想，如果全世界的人都实践“作为人，何谓正确”这一哲学，

那么人类将会升华，人类社会将会进入更高阶段的文明。

MBA的缺陷

1982年，通过选拔考试，我被国家经济贸易委员会派往日本东京的生产性本部学习企业诊断。学习内容主要是科学管理的分析技术和技法，基本上就是MBA的那一套，比如对作业人员的工作乃至动作进行细致的分析测定，对生产工序进行观察分析，对设备运转率进行测定分析，对产品和市场进行细分以及对企业的收益性、成长性、安全性等进行财务分析，等等。

在计划经济时代，中国企业都是全民所有制或集体所有制，用的是所谓传统的管理方法。当时适逢改革开放之初，随着市场竞争机制的导入，对于这一套生产管理、质量管理、目标管理、精益管理等的技术技法，大家觉得很新鲜。后来如雨后春笋般，各种商学院都教这些课程，大同小异。

但是，这一整套从西方，主要是从美国引进的科学的分析技法有一个缺陷。依靠这些分析技法，并不能分析出企业家为什么要办企业，企业的根本目的是什么，也分析不出企业家应有的人生观、价值观乃至企业家的人格，更分析不出企业员工的意识状况，而这些对于企业经营至关重要。现在我们的企业里发生的各种问题，乃至许多闻名世界的大企业发生的舞弊丑闻，其根本原因就在这里。这不是什么科学或科学水平高低的问题，而是有没有正确的企业哲学的问题。

特别在2008年，发端于美国的金融风暴席卷全球。这场危机的本质是贪得无厌的资本主义的暴走狂奔。资本主义的精英们使用现代最尖端的金融技术，靠所谓虚拟经济，以钱生钱，追求自身利益的最大化，结果造成了世界性的经济混乱和萧条。

自由竞争的市场原理、股东利益的最大化以及绩效主义，一方面搞活了经济，促进了社会的发展；另一方面，刺激了人的欲望，造成了严重的贫富差异，制造了社会动荡的根源。高度膨胀的利己主义、拜金主义在破坏人心的同时，也破坏了环境。在企业里，过度的绩效考核往往把人和人之间的关系变成了赤裸裸的、庸俗的金钱关系。

传统文化的局限

在以西方为代表的资本主义文明出现严重危机的时候，有人就想从东方文化，特别是从中国传统文化的儒释道中寻找出路，于是出现了“国学热”，现在方兴未艾。

中国几千年悠久的历史孕育了灿烂的文化，其中蕴含着巨大的智慧。特别是在正确的为人之道、致良知等方面，我们的古圣先贤有非常精辟的见解。这些教诲对于校正浮躁喧嚣的现实社会，具有深远的意义。

同时，在几千年封建皇帝的独裁统治下，我们的经济非常落后。在原始的、自给自足的自然经济条件下，我们没有也不可能产生现代意义上的企业这种组织形式，缺乏科学、民主和创新的元素。当然，我们也没有企业管理方面的科学，没有企业经营的哲学和实学，更没有经营十二条、会计七条、阿米巴经营，但这些是我们的企业家最需要的东西。另外，用难懂的文言文来教育企业的员工，改变他们的意识，事实上有很大困难。

稻盛哲学是集古今一切优秀文化之大成，应用于现代企业经营取得卓越成功的典范，是现代商业社会的儒释道。它把“作为人，何谓正确”，也就是把“是非善恶”作为判断一切事物的基准，在追求全体员工物质和精神两方面的幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。另外，稻盛说的都是大白话，简单朴实，易于为普通员工理解和接受。

卓越的社会实验

京瓷、KDDI以及日航共计约13万名员工，已经在某种程度上实现了全体员工物质和精神两方面的幸福，并通过技术、服务、税金以及他们成功的哲学实践，对人类社会做出了巨大贡献。

这是伟大的社会实验。几千年来，古今中外先贤圣人描绘的理想社会，在稻盛那里变成了现实，这是前无古人的。星星之火，可以燎原。如果我们从稻盛哲学和它的实践中获得启示，并把我们与生俱来的良知发扬光大，我们就可以成为一个个“小稻盛”，就能把自己的企业做得更好，让员工更幸福，对社会多做贡献。

“一灯照隅是国宝”，一个行业中只要出现一家实践稻盛哲学和实学的成功典范，就可能改变整个行业的风气。“一灯照隅，万灯照世”，如果有一万家企业实践良知经营并获得成功，就能改变整个商业文明的走

向—从利己的文明走向利他的文明。

如果不改变人类这个利己主义的文明的走向，人类将没有未来！

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长曹岫云

2017年5月10日

前言

2009年6月，在北京大学，我以“为什么经营需要哲学”为题做了讲演。内容是半个多世纪以来我所贯彻的经营哲学以及这种哲学的必要性。讲演结束后，我被热情的听众所包围，以致多名警卫出动保护，方才离开现场。

中国的企业家们自改革开放以来，为追求自身利益最大化而努力经营。这样的经营在遭遇挫折，需要修正方向的时刻，我的基于无私精神的经营哲学打动了他们的心。

2014年5月，在英国牛津大学，我获得了表述我基本观点的讲演机会。这次讲演的题目是“运用哲学经营企业”。我以日本航空公司破产重建为例，阐述了经营者利他、珍视员工的重要性。当时英国的舆论正在集中批判企业经营者高额报酬的问题。出乎意料，我的讲演获得了听众雷鸣般的掌声。

2015年5月，受巴黎工商会所的邀请，我以“利他经营”为题发表讲演。结合京瓷和KDDI的经营实践，结合日本航空公司的重建，我论述了我的经营思想的核心—利他之心。法国人信奉合理主义，但我的讲演还是感动了他们，给他们留下了深刻的印象。报纸、网络上有许多报道。

现在，经济全球化趋势要求对资本主义前进的轨道进行修正。以欲望为发动机的、贪婪的资本主义正在向全世界扩展，同时社会的贫富差距极度扩大，社会矛盾极端尖锐。为了解决这个问题，有关国家正在建立和健全各类法律制度，强化管理监督体制。但是，我相信，问题的根源在于经营者的内心，根本的对策在于排除经营者的私心，就是利己之心。这是我的信念。现在，世界上对我的观点产生共鸣的人正在增加。

《利他的经营哲学》收录了20世纪90年代我所做的几次讲演。当时，日本泡沫经济开始破灭，日本的经营者逐渐丧失了经营企业应有的正确姿态。现在虽然已经过去了20多年，但出版社认为，我当时的讲演仍然可以成为企业家们的指针，可以为社会敲响警钟，因此才将本书出版问世。

“稻盛和夫经营实录”系列记述了我作为经营者，在半个多世纪的经营实践中一路不停不休向前迈进的足迹。

道路绝不平坦，甚至可以说都是崎岖险峻的攀登之路。我们之所以能够咬紧牙关，一直向前，一刻不停地走到今天，就是因为我们经营企业是为了实现全体员工物质和精神两方面的幸福，以及为了人类社会的进步发展，祈愿他人更好。除此之外，没有其他原因。

本书也是一样，内容都是应人之邀所做的讲演。但我希望怀着真挚之心投入经营的企业家以及各种组织的领导人，能够读一读本书。我祈愿本书的读者们，不仅能够经营好自己的企业，而且能够让身边更多的人得到幸福，并通过这种利他的行为，让这个社会变得更好。

稻盛和夫

2015年9月

注：本丛书选取了稻盛和夫从20世纪70年代至21世纪前10年（现代）的海量演讲稿件，并加以编辑和整理，其中可能存在故事重复或与当前状况脱节的用语，为了尊重时代背景并体现演讲的临场感，特意保持原汁原味，望各位读者理解。

经营者应该具备的人格　在盛和塾神户塾长例会上的讲话—1990年2月19日



这是在盛和塾（神户）创办时的讲话。

这篇讲话通过本田宗一郎和松下幸之助的事例，强调为了发展企业，重要的是经营者必须提升自己的人格。

另外，讲话还谈到经营的要诀是“销售最大化、费用最小化”，为了成为高收益企业，必须改变心理。

盛和塾诞生的经过

我刚从在夏威夷召开的国际会议上回来，有一点疲劳。但看到大家汇聚一堂，一副热心学习的样子，我也来劲了。我想再一次从盛和塾成立的原委和它的宗旨说起。

大约在10年前，我与从京都青年会议所毕业的年轻经营者们偶尔有机会在晚间一起喝酒。当时，他们问我："究竟应该如何努力，才能像稻盛先生的公司一样发展得那么顺畅？有什么秘诀的话，请教教我们。"

我来到京都之后，受到了这个地区极大的关照。长期以来，我都有向京都地区报恩的想法。所以当他们提出要求时，我回答说："如果大家真想认真学习的话，我可以教你们有关企业经营的方法。因为我工作很忙，不能频繁来往。腾出时间，一年几次，在晚上下班以后带着盒饭，大家一边喝一点儿酒，一边谈论经营，这种形式的学习会行不行？"大家都说："好！那就拜托您了。"学习会就这样开始了。

参加学习会的企业家们都非常热情。也许是喝酒的缘故吧，我比在公司时更加兴奋。另外，据说大家听了我的话之后非常感动、十分受益。为此，我也感到格外高兴。

随着这个学习会的规模逐步扩大，我也愈加繁忙。但是，随着年龄的增长，我很早就有应该为年轻人做点什么的愿望。于是，我提出："如果热心学习的企业家不断增加，那么就扩大学习规模吧，可以设置事务局，健全体制，以支持各地区的学习会。"大家接受我的建议积极组织，学习会的体制逐步完善。

也就是说，所谓盛和塾，是塾生们自发的学习会。我自带盒饭，不取报酬，在各地巡回讲演。中小企业的经营者们聚集在一起学习企业经营，这就是盛和塾的目的。

创立京瓷之前

出于这样的目的创办盛和塾，背后有我的思考。

其实，京瓷公司并不是由我自己创立的。

大学毕业后的4年间，我在一个主打产品是送电用绝缘瓷瓶的企业工作，被分配到研究开发部门。我研究的课题是与瓷瓶用途不同的高频绝缘的新材料。瓷瓶用于低频高压，频率只有50～60赫兹，电压高达几十万伏，是用在高压送电设备上的绝缘部件。而我开发的新型精密陶瓷用在收音机上就有几千赫兹，用在电视机上则有几百万赫兹，所用场所的电波频率极高。这种高频所用的电流虽然很小，但使用普通瓷瓶材料，绝缘性能会立刻遭到破坏，电流就会通过。我开发的新材料就是要求在高频条件下仍能保持绝缘性能。

在座各位都还年轻，我想大家不知道战争时代的事情。据说，日本在第二次世界大战中之所以失败，其原因之一是缺乏高性能的雷达。看一看中途岛海战就能明白，日本舰队只配备很简陋的雷达，想要发现美国舰队，就要派遣侦察机搜索。而美国舰队由于配置了性能优良的雷达，所以日本舰队一旦逼近，美方就会首先发现。

而这种雷达的性能，正是由其中使用的绝缘材料所决定的。在第二次世界大战时期，美军的B29大型轰炸机在轰炸神户和大阪时，曾被日军击落过。调查被击落的机体，日军发现它的雷达发射和接收信号的机器里，使用了大量的陶瓷零件。日军把这种陶瓷零件送往各个大学，要他们尽快研究开发。但是时不待人，不久战争就结束了。

战败成了一个契机，战后日本的电子技术发展很快。在这个发展过程中，昭和30年年初我开发出了新的绝缘材料。1955年，美国的通用电气公司在全世界第一个合成了镁橄榄石这种新材料。第二年，即1956年，我在日本第一个开发了这种材料。当时正值日本电视播放刚刚开始的时机，我开发的这种材料正好用于电视机的显像管中，市场需求巨大，我的运气真好。

但是，在后来的研究开发中，我与上司在技术问题上发生了争执。在某项新产品的开发上，因为一时没有获得满意的成果，这位上司就说：“你只是一个乡村大学的毕业生，为有历史传统的大企业（日立制

作所）开发最尖端的产品，这样的任务你难以胜任。”公司里有许多一流大学的毕业生，由他们来接替我的工作。这样一来，就不需要我了，那我就辞职。于是，我辞职离开了公司。

这是发生在1958年的事。我大学毕业后进公司3年半，就成了一个部门的领导人，带领100名部下，年销售额达3000万日元。同时，我还搞研究开发。在整个公司连续赤字的情况下，唯独我领导的部门盈利，大家对我寄予厚望。但因为与上司发生矛盾，结果我不得不辞职走人。

另外，在这之前，巴基斯坦一家瓷瓶企业的专务董事—是老板的儿子，他到我们公司来实习。他在我身旁，对我的研究很感兴趣。特别是我使用电炉开发各种新产品，他很关注。他说：“现在一般都用煤炭或柴油烧制陶瓷，但结果不太理想。你烧制的产品这么漂亮，看来使用电炉是个好办法。”我回答说：“用电炉烧制，可以烧出质量均匀的瓷瓶。我为你们设计一台电炉吧。”他说：“我们需要一台过去没有的大型电炉。”于是，我就帮他设计了，并请生产电炉的厂家为他们制造了一台。

因为有这么一个原委，这位巴基斯坦的二代公子就不断来信，请求我“务必来巴基斯坦，并担任我们企业的厂长”。正在此时，我与上司吵架的事情发生了。“在日本工作没有意思，干脆去巴基斯坦吧。”我曾认真地思考过。但是，我大学时的恩师以及多位前辈都规劝我、阻止我，于是我打消了去巴基斯坦的念头。

同时，担心我前途的几位前辈聚在一起，经商谈为我创建了京都陶瓷，就是今天的京瓷公司。所以说，京瓷并不是我自己创建的。一般来说，创立新型风险企业的人，或者因为自己有才能，或者有成为企业家的野心。但是，当时的我却并没有这样的野心，只是觉得再待在原来的公司里已经没有什么意义了。这时，前辈们帮我创立了公司。

尽管不是凭自己的意愿设立的公司，但有一个让自己的技术得以问世的场所，我感到非常高兴。在京都陶瓷这家公司里，我精神百倍，开始了紧张的工作。最初我并没有当社长，而是由帮我创立公司的其中一位，也就是京都宫木电机的社长兼任京都陶瓷公司的社长。还有一位是我原来公司的上司，他当专务董事。我是董事兼技术部长，但实际上企业由我直接经营。

公司一成立，我们就夜以继日，拼命工作。由原公司出来的7名同

事、新招聘的20名初中毕业生，再加上我，共计28人开始起航。第一年销售额达到2600万日元，有一成多即300万日元的利润。从那时起到现在，已经过去了32个年头，公司没有出现过一次赤字。

感受本田宗一郎的气息

在公司成立后的第二年，我渐渐感觉到经营企业真是一件难事，因为对于企业经营我原本一无所知。所以，经营到底是怎么回事？经营者究竟应该成为怎样的人？我百思不解、烦恼不堪。

正在这时，我拿到了一张有关讲习会的广告：在神户的有马温泉住几天，可以听有名的企业家讲演，价格要好几万日元。当时对我们的公司来说，这是一笔不小的开支。但让人记忆深刻的是，讲师名单中有“本田宗一郎”的大名。

当时，我所知道的著名企业家也只有本田宗一郎和松下幸之助两位。在第二次世界大战以后，在滨松这个地方，从制造小型自行车开始的公司居然创造了“梦想号”这一卓越的摩托车，仅仅一代，声望就席卷全世界。这么厉害的角色，除本田宗一郎之外，恐怕别无他人吧！一个开自行车铺的大叔竟然获得了如此辉煌的成功，我一定要见一见他，听一听他的讲话。我想，那样的话，我就能弄明白经营究竟是怎么回事了。

当时我认为，经营出色的人是所谓人种不同的人，他们是居住在另一个世界的人。对于像我这样从乡间大学走出来的人，究竟能不能从事那么有挑战性的企业经营工作，我一直抱着一种单纯的疑问。为此，首先我想知道，所谓有名的经营者究竟是何等人物，还有究竟哪种类型的人能够成功经营企业。于是，我就去找宫木电机的专务西枝一江先生商量。他是帮助我建立京瓷的恩人之一，当时担任京瓷的董事。

西枝先生从旧制新潟高中考入京都大学，有京都大学毕业的资历。他的年龄比我大很多，是一位没有私欲、人格高尚的人。另外，大概是因为有佛教思想的背景，作为企业经营者，他也非常优秀。每当我工作得筋疲力尽的时候，我就会去西枝先生处发发牢骚。这时，他会把我带到常去的酒馆，一边喝酒，一边听我发牢骚，那时他给我许多教诲。接受他的熏陶，是造就今日之我的一大要素。

这次，我对西枝先生说：“在有马温泉，本田宗一郎先生要来，我想去听一听他的讲话。参加费要几万日元，希望你同意为我出这笔费用。”西枝却说：“你怎么会提出这种要求呢？一直以来，有关经营的问题，我不是一边同你喝酒，一边经常在教育你吗？到那种地方去花冤枉

钱，没有必要。”

但是，我坚持一定要去。我说：“不管怎样，我想去会一会本田宗一郎这个人物。获得那么奇迹般成功的人究竟是何方神圣，我想去见一见。”在我力争之下，西枝先生只好让步。他说：“其实，去也学不到什么东西。但你非去不可的话，那就去吧。”

到会场一看，在一个很大的客厅中央放了一个讲台，周围放了一些小桌子，听者席地而坐。讲习会开始，本田先生一出场，就给了我们一个下马威：“诸位，你们是干什么来的？泡泡温泉，穿上浴衣，来学什么经营？你们未免太舒服了。我学经营可没像你们这样，还要花那么多钱。既然你们有这个闲工夫，还不如赶快回到自己的公司去干活，那样才能学到经营。”本田的意思是说我们都是傻瓜。本田先生尖锐的抨击，一下子使我惊呆了。

接着，我就听本田先生讲了1个小时。当时，他说工作应该“与欲望同行”。西枝先生总是强调，重要的是“作为人，何谓正确”，他教导我工作的根本目的不是满足欲望。但本田却说工作要“与欲望同行”。他又说：“我的公司制度非常严厉，我发火时会把扳手扔向员工。我们的干部员工就是在扔扳手中锻炼出来的。如果你们想成为我这样的人，就要吃我这样的苦，像我一样勤奋努力。”这是本田先生激发员工干劲的方法。“我要赚钱。为什么要赚钱呢？就是为了尽情玩乐。”本田先生在员工面前公然这么宣讲。

听说，本田先生曾把滨松的艺伎一齐招来，派头十足，玩得痛快淋漓。据说他年轻时，还曾把一位年轻气盛的艺伎从二楼推下去。召集全体艺伎游乐，胡打乱闹耍酒疯，这可不是一般人玩得来的。本田借此发泄自己的情绪，然后又付出数倍于人的努力。这种玩法需要大笔金钱，所以本田说，你们若想像我一样潇洒，就要像我一样拼命干活。本田是用这种方法激励自己的。

真有男子汉大丈夫的豪情，我当时很受冲击。确实，世上有西枝先生教导的那种活法，就是时时思考做人的理想状态应该是怎样的。但是，看看这个现实世界，人太好了，公司反而做不大，这种例子很多。而像本田这样豪放不羁的人，反倒能将公司做大。当时我就是这么想的。

常有“亲聆教诲，感受气息”这样的说法：不是通过读书，不是听人

介绍，而是直接与本人见面，直接聆听他说话。比如，现在我就是在大家面前用语言讲述。与本人会面时，不仅能听到语言，而且能直接感受到这个人的气场。再进一步讲，有一种眼睛看不见的力量传递过来。同活生生的人直接接触，这同单听录音，看录像效果迥然不同。

“亲聆教诲，感受气息”，由此抓住杰出人物的特别之处，这是我去参加讲习会的理由。但是，从此以后，我就再也没有参加过讲习会。我还很年轻嘛，如果说那么著名的本田先生也就是这个水平的话，我将以我自己的方式努力做出我的一番事业。

在我创建的这个盛和塾里，也有听了我的话受到感动而发奋有为的人。其中也会有人这么想：“京瓷公司的会长也没有什么了不起嘛。”这就很好。听了我的话，大家发奋图强，努力经营，力争超越我，这就是作为经营者真正学到了经营。

所以，我直接与大家见面，采用各种学习形式。如果有人认为：“既然像稻盛先生那种水平的人都能干出这么大的事业，那么我也想更加努力地工作，想更用功学习，想把事业做得更大。不！不仅是想，而且我还要做，要做给他看。”如果有人这么想，那正好符合了我创办盛和塾的宗旨。因为同我相识相会，诸位成了超越我的优秀经营者，这正是我的期望，是我创办盛和塾的动机。

人格成长，拓展经营

言归正传。本田先生讲要“与欲望同行”，这真的对吗？当时我是抱有一丝疑问的。“与欲望同行”，把事业做得有声有色看起来生气勃勃，但这只是一时的景象，到某个时候、在某个地方难免露出破绽。我一直抱着疑惑的态度，但后来发生的一件事让我如梦初醒。

自创业以来，京都银行一直是我们业务往来的主要银行。某个城市银行也希望同我们建立业务关系，所以来拜访我们。当时我想，对方想建立业务关系，我方就轻率同意，似乎不妥。而且社会对银行的评论认为，在企业经营顺畅时银行乐意借钱，一旦企业资金紧张，银行就不肯贷款。也就是说，晴天借伞，雨天收伞。正因为风闻银行势利，所以我对他们的来访抱有一丝警戒之心。

因为京瓷的经营状况良好，所以银行想来建立业务关系。但是如果经营恶化时他们不肯关照，那么建立合作关系就没有意义。所以我考虑，在合作之前了解这家银行领导人所持有的哲学很重要。于是我对来访的分行行长说：“我想见一见贵行的领导，只要我认可他的理念，就可以合作。”当时我说这话，现在看来似乎年少气盛，有点儿狂妄。结果，这位城市银行的领导在银行总部会见了我。

这位领导在经济界名气很大。我以前的书里也曾提到过他。因为在我的印象中他是一个很出色的人物，所以我很高兴前去与他见面。但这位领导一出场就对我说：“稻盛先生，今天我是来接受你的面试呢。”他用讽刺的口吻给了我一个下马威。但初生牛犊不怕虎，我也不甘示弱，直截了当地回答：“这倒不是。只是在与贵行建立合作关系之前，我首先想请教贵行领导人持有怎样的哲学。”

“那么，你又具备什么样的哲学呢？”他反问我。于是，我就把平时西枝先生教导的人格最重要之类的话说了几句。不料他说：“你是少年人说老成话。你不过30岁出头，讲这些老套的话可不好呢。我现在到了这个年龄，当然能够理解你讲的道理。但在年轻时，我可是个泥土气十足的人。不光是我，就是那位著名的松下幸之助先生年轻时也很张扬，做事不靠谱。”

他的这番话让我吃了一惊。我一直钦佩松下幸之助先生。松下的PHP这本小杂志，从京瓷创业开始，我就定期发给全体员工，我们一直

在学“松下哲学”。听了这位银行领导的话我才明白：作为人格高尚的榜样，闻名于世的松下幸之助先生在年轻时也曾任性胡闹。随着年龄的增长，他才变得成熟老练。随着松下先生的心性和人格日臻完美，松下电器也成长为一个巨型企业。如果松下先生一直像年轻时那么任性张扬，那么松下电器也始终只能停留在中小、中坚企业的阶段吧！听了这位银行领导的话，我就是这么想的。

本田先生亦是如此。在那次讲习会见面之后，相隔20年，我们再次相会。1984年，我被推荐为瑞典皇家科学院的委员。同时成为委员的还有本田先生、索尼的井深大先生、东京大学的名誉教授等，日本一共有10名委员。

受到皇家科学院的邀请时，我与本田先生在一起。与本田先生近距离接触，我感觉到他确确实实是一位人格高尚的长者。我们在瑞典的沃尔沃汽车公司、阿西亚重型电机公司等企业进行巡回讲演。整整一星期，我们一直待在一起。本田先生真是一位富有人格魅力的人。

本田先生身边有个副社长藤泽武夫。两个人是好搭档，本田搞技术，藤泽管财务和总务。一般人的评价是，这一对黄金搭档成就了今天的本田技研公司。但我认为本田成功的原因不仅仅在这一点上。在年轻时，本田先生确实个性张扬、出手阔绰，“与欲望同行”。然而，随着岁月的流逝，本田先生的是非之心觉醒，理解了“作为人，何谓正确”，人格不断提升、日趋成熟。随着人格的提升，从两轮车到四轮车，从轻型汽车到普通轿车，本田技研公司业绩的飞跃与本田先生人格的飞跃保持了一致。

只要正视这一事实，就能证明西枝先生平日的教导以及我一贯以来所提倡的观点是正确的。如果年轻时就能够明白这些道理，加上拼命努力去实践，我坚信我们一定不会输给本田和松下，走上成长发展的康庄大道。事实上，我们就是这么一路走来的。

我从自己的切身经验出发，说明人格的重要性。在这个盛和塾里，我会一如既往，不断强调这一点。从根本上说，你们每一个人，包括我在内，都不过是一个普通的人，头脑的聪明程度并没有多大的差异。确实有的人聪明伶俐，有的人不太聪明，但这种能力的差距可以通过努力做出相应的弥补。然而，从工作的结果来看，人与人之间可以有天壤之别。这到底是为什么呢？人性之差、人格之差导致了结果的巨大差异。在盛和塾里，我并没有传授所谓的经营的诀窍，我告诉大家的是：只要

提升人性，提升人格，经营就会顺畅。

经营需要勇气

若想竭尽奢华、尽情享乐，把艺伎全体招来，一掷千金，为此就要拼命工作。本田技研能够发展壮大，这一事实当然不能忽视。本田先生、松下先生以及刚才那位城市银行的领导年轻时都与自己的“欲望同行”，因而发奋努力。也就是说，出于满足自身欲望的动机，他们自我鞭策、努力奋斗，取得了成功。这是一种情况。另一种情况是西枝先生所强调的，也是佛教所倡导的“慈悲”之心，或者是基督教所倡导的“爱”。基于慈悲和爱去经营企业，激励自己的动机就不再是满足自己的欲望。但是，这一点做过了头，意气风发的工作劲头就会衰退，乃至厌倦。

为了防止这两种偏向，我把两种思想合而为一，强调“大欲似无欲”。也就是说，从提升人格这一角度上讲，我们需要有一个更加高迈的动机来激励和鞭策自己。

并不是在刚开始时我就具备了这个想法，并不是原来就有既成的计划。事实上，在公司创办初期，对于什么是经营，我一窍不通。

朋友为我出资300万日元，招聘了20名初中毕业生，必须给员工们饭吃。宫木先生、西枝先生等人拿出了300万日元的资本金。西枝先生又用自家的房屋担保，从京都银行借了1000万日元。但是，到此为止，从那以后我再没有开口要过一分钱。现在公司的资本金已达964亿日元，在这期间，除出资的300万日元和贷款的1000万日元之外，我再也没有向他们要过一分钱。对招聘来的20名员工以及同我一起从原来的公司辞职而来的7名“战友”，我必须保证他们有饭吃，必须承担这个责任。

值得庆幸的是，一起创业的7位成员同我建立了深厚的友谊，给了我巨大的帮助。如果公司经营失败了该怎么办？我因担忧而夜不成眠。与他们商量时，他们表示：“在公司快要破产时，哪怕去打零工，我们也会拼命干活，唯独你一定要把研究工作继续下去。你研究所需要的费用，由我们打工赚钱来提供。”

一旦公司开始运行，我必须保证招来的20名员工的生活，为此，我拼命工作。因此我的情况是，一开始就没有把满足自己的欲望作为工作的动机。必须守护员工，这是我一贯的做事动机。把必须守护员工作为

动机，我就能够夜以继日拼命工作。我认为，为了守护全体员工，怎么辛苦努力都值得，哪怕粉身碎骨也无妨。我就是这么干的。

同时，我认为人格是最重要的。所以不管有多好的赚钱机会，作为人，不该干的事坚决不干，这是我坚持的信念。我以此自戒自勉。

经济界是个修炼场，因此斗志必不可少。好在大学时代我练过空手道，所以具备勇气。不管是什么修炼场，哪怕真要打架我也毫不畏惧。

我常说性格善良是好事，但太过善良，小时候连架也没打过的人不适合当经营者。社长、副社长、常务董事等处在领导岗位上的人，肩负着公司的命运、员工的命运，这些人如果害怕打架，缺乏勇气，就无法承担自己的责任。打败了也行，臂力不强，被人打倒在地也没关系，但决不能卑怯退缩。明知打不过人，也许会被杀死，尽管如此，出场的勇气决不可丢。

如果意识到自己肩负着员工的命运，那么这种责任感就能化为勇气。我就是把这种责任感当作动力，为守护员工而奋斗至今。我感觉这是非常好、非常幸福的事情。

日语里的员工叫作"从业员"，实际上也包括我在内。"追求全体员工（从业员）物质和精神两方面的幸福"，这是我在创业后不久公示的京瓷公司的经营理念。这里所讲的"从业员"是相对于经营者而言的，指的就是社员。但真的按照字面意思解释的话，"从业员"应该是从事事业的成员。而我就是第一号"从业员"，是所有"从业员"中工作最卖力的。我认为，包括我在内，大家都是"从业员"。经营企业不是为了经营者个人发财致富，期望包括我在内的全体员工（从业员）获得幸福，才是我经营企业的目的。在公司建立后不久，我就公开宣布了这一条，这是非常正确的。

守护全体员工现在和将来物质和精神两方面的幸福，我把这种责任作为动力，努力至今。我想我是具备佛心的人，但当公司与交易方产生纠纷时，我决不会轻易退让。如果只是我个人的利害问题，也许我不会那么执着，因为只要自己愿意蒙受损失，事情就可以了结。但是，一旦涉及公司的经营，如有必要，我会鼓足勇气、挺身而出，不惜针锋相对。现在，京瓷在美国有两宗官司，对手是比京瓷大很多的美国企业，我们毅然接受这两项诉讼。

美国人了解日本大企业经营者的弱点。他们因为害怕，或者因为看重面子，一旦有事就赶快花钱和解。所以，作为一种手段，美国人经常提出诉讼。我刚才讲了，对方要找碴儿打架，我就迎面而上。所以，这次我作为企业领导人打头阵，亲临法庭，接受陪审员的质询，提出证词。这并不是因为我喜欢吵架。一想到是为了公司，为了员工，我就会涌出一股勇气，迎难而上。

今天在座的诸位当中，也许有人不理解我，为什么要搞盛和塾这种义务教育活动，而且如此不遗余力。我想，这就是我的利他的哲学，或者说是一种宗教情怀促使我这么做也未可知。

再进一步说，我之所以有闲暇为大家做讲演，是因为京瓷的员工努力工作。因此，如果大家要感谢我的话，我想请你们先感谢京瓷的员工。

前面讲到过，我希望大家这么想：“京瓷究竟是何等人物在经营呢？一杯酒下肚，与他交谈，好像此人与自己并无多大差别。稻盛先生不过是与我们大致相同的一个普通人而已。”这样就能给予大家一种刺激。我再讲一遍，如果大家因此发奋图强，甚至超越我，那就正好符合了盛和塾的宗旨。

经营的要诀是销售最大、费用最小

同时，从为了公司的责任感出发，在公司金钱的使用方面，我采取了严格的态度。我最讨厌乱花公司金钱的人，会对他们严加训斥。我发现，对公司的钱随意乱花的人，总是对自己的钱管理细致且吝啬的人。

对自己的钱，我从不在意。因为受影响的只是我个人，至多影响到我的家庭。到百货商店买东西，我不会讨价还价。在家时，我会对妻子说："买东西要杀价哦。"但被带去百货商店，我很快就忘了讨价还价，"你说的这个价钱，行了"，甚至语无伦次。还有，园艺师来我家整修庭院，我会对妻子说："园艺师只是把松树的枝叶剪一剪，要价就这么高。"但面对园艺师我却说不出口。园艺师进门会说："您好！请多加关照。"我会不假思索地说"啊！一直受到您的关照"，简直是前言不搭后语。

但是，如果是公司的事情，我就很会讨价还价。看到采购部门采购马虎，我会对他们说："这是在使用大家的钱购进原材料，你们要有这个意识。供应商说什么你们都点头，在他们看来，你这个采购部长人不错。但这不是很怪吗？如果不用尽可能低的价格采购，对公司就不利。这次采购价格由我直接交涉，你们看我是怎么交涉的。"接着，我会坦率地对供应商说："你这个价格高了一点儿，如果不降价的话，我们将从别的厂家进货。"

在家时，我一点儿威势都没有。因为无论对错，影响都不大，最多影响到我的孩子。凡事自己忍耐一下就过去了。但是，一到公司，比如有20名、30名员工，加上他们的家属就有100人，必须保证这100人有饭吃，所以光是一副好人面孔不能解决问题。

因此，讨价还价不是坏事。低价购进材料，提高产品的附加价值，这是合理的，并不违反人性。

过去我对人说过，凡是中小企业必有竞争，所以想靠高价谋取暴利是不可能的。所以通过在互相竞争中确定的卖价获得高收益，是自己努力的结果。制定不合理的高价赚钱叫作谋取暴利，但在竞争中制定能够畅销的价格从而提高利润是正当的，是自己努力的结果。

这个观点很重要。经常有这种情况，中小企业一努力，效益提升，

就有人批判，说是贪图暴利。但是，说实话，他们不该批判，应该表彰才对，应该说：“你们干得好！”而另一方面，这些批判别人的人又会抱怨，自己的公司不赚钱是因为竞争激烈。这简直是混账逻辑。这是他们不努力的结果。如果努力的话，不管竞争多么激烈的行业，都可以获取相当的利润。我相信这一点，所以经营一直顺畅。

但是，为了提高利润，重要的是首先要弄明白利润是怎么产生的。

那么，利润是怎么产生的呢？首先销售额必须提高，为了提高销售额，需要花费材料费、人工费、电费等各种费用。销售额减去这些费用，剩下的就是利润。

既然销售额减去费用剩下的就是利润，那么大家就会明白，尽量增加销售额，减少费用，这才是重要的。我不懂会计，不懂财务，所以这样简单地去理解利润，这是谁都可以理解的道理。但是，很多人却不这么思考问题。不知在座的各位怎样考虑，有人就只考虑“要获得百分之几”的利润。

而且，销售额增加，费用也增加，大家都这么想。因为大家都有一些经营学和会计学的知识，所以才会这么想。但是我既不懂经营学，也不懂会计学，所以我只知道销售最大化、费用最小化，这就是经营。所以我的工作就是大力降低费用，大力提升销售额。

当然，会计学有固定费用和变动费用等各种费用增加的因素。但不管哪种费用都应该尽可能不用或少用，同时尽可能增加销售，首先必须这么去想。销售增加，费用也会随之增加，这是一般情况。或许有人认为，我的想法像画漫画一样随心所欲、不切实际。但是，怀抱坚强的意志，为了做到销售最大化、费用最小化而付出努力，这才是经营的要诀。

所以，不是直接把利润率作为目标去追求，而是付出努力，把销售最大化、费用最小化这一条做彻底，利润率只不过是努力的结果而已。

改变人的心理

日本社会只把眼光放在“销售利润率是百分之几”这一点上。你们公司是5%，我们是7%，我们比你们强，说的人自鸣得意。这种态度是不对的。这个7%是好是坏究竟是由谁决定的呢？

一般来说，不管哪家公司，利润率都是5%～6%，如果有10%就算很好了。但是，这不过是指整个行业的利润水平。这个利润水平是好的，并没有人下这样的结论。因此，我们必须无止境地追求企业的高收益。

例如，我们提出“利润率要达到20%”，有人就会想：20%的利润率，那怎么可能？但是，正因为认为20%的利润率不可能实现，所以做不出20%的利润率，这是意识起了阻碍的作用。另外重要的是，对于20%之类固定的数值，不去意识它为好。当做到了销售最大化、费用最小化时，作为其结果，或许就有20%乃至30%的利润率。我们应该这么去思考问题。再次强调，所谓利润，并无止境。努力做到销售最大化、费用最小化，利润不过是这种努力所产生的结果而已。

考虑到竞争对手的情况，我们要争取百分之几的利润率。当你这么想的时候，这种想法在无意识中已经控制了你的头脑，从而影响到经营的各个方面。站在经营者位置上的各位的心理、感情，会在公司的经营中直接反映出来。公司会变成你心里想象的那个样子。

有人认为，公司并不会马上发生变化。这是一个方面，也是事实。但是，你无意识中思考的问题，一定会有形无形地反映到公司的经营上。一旦你认为有6%的利润率就不错了，达到10%那就太好了，你就不会付出超越这10%的努力。

以下例子很有意思。过去，人工费因为闹春斗，每年上升15%～20%，最高的一年达到30%。在那个时代，这是理所当然的事。对于大部分企业，人工费约占销售额的30%，低的企业只占20%。虽然不同行业略有差异，但是对于制造企业，如果人工费占到40%就难以经营，所以一般都将其控制在30%以下。如果销售额的40%是人工费的话，这个40%的人工费因为春斗每年都会上升。如果年上升率为30%，因为人工费占销售额的40%，40%的人工费上涨30%，乘法算一算，人工费上升相当于年销售额的12%。

另外，如果是零售行业的话，不是销售额，而是相对于毛利率而言的人工费率或许是一个有用的指标。但这里讲的是生产厂家，就是制造产品，销售产品的企业。其同买进卖出的零售行业和批发行业相比，人工费率是不同的。

日本大型电器企业的销售利润率一般是4%～5%。因此，人工费上涨12%，企业一下子就会跌入赤字，第二年一定会出现7%～8%的亏损数字。然而，这样的亏损情况哪家公司都没有出现。接着第二年，工资又涨12%左右，但照样还有4%～5%的利润率。前一年只有4%～5%的利润率，第二年工资上涨12%以后，仍然能够保持4%～5%的利润率，这简直就是奇迹。这是为什么呢？因为人被逼入那种环境以后，会想方设法推进合理化。按老办法做必然出现赤字，推进合理化以后，仍能做出4%～5%的利润率。

同样，生产厂家的人工费占销售额的40%。如果工资上涨6%，相乘的话，一年的工资上涨就要占销售额的2.4%。如果利润率是5%，那么大约一半的利润就被上涨的人工费吃掉了。但实际上，第二年仍然做出了5%的利润率，并没有因为人工费的增加而降低利润率。这是因为上涨的人工费由大家的努力弥补了。反过来思考，如果吸收了12%的工资上涨因素仍能做出4%～5%的利润，那么在前一年就做同样的努力，应该可以做出17%的利润。

但是，人是脆弱的动物。依靠自己的意志改变自己，是一件很困难的事情。深信不可能，等于自己否定了可能性。只有相信可能性的人，才能改变自己。但实际上这很难做到。人在精神、感情上其实是很软弱的，要采取行动锻炼自己往往力不从心。

但是，如果环境变了，人就会自然地发生变化。客观的社会经济形势发生了变化，自己如果不相应改变的话，就会落伍，甚至坠入悲惨的境地，所以没办法，只能改变自己。

如果在1年以前付出与现在一样的努力，现在就不会跌入赤字，吃这种苦头。环境逼着你这么思考，在这种环境下，人就可以发生变化。

从这个例子来看，利润率多少为妥当？对这样的提问本身要打上一个问号。百分之几的利润率为好，这种思维方式是虚无的。这仅仅是经营者心里思考的平均值，不是什么客观的真实。所以，销售最大化、费用最小化，付出努力去实现，才是经营的原点。

要点

头脑的聪明程度并没有多大的差异。确实有的人聪明伶俐，有的人不太聪明，但这种能力的差距可以通过努力做出相应的弥补。然而，从工作的结果来看，人与人之间可以有天壤之别。这到底是为什么呢？人性之差、人格之差导致了结果的巨大差异。只要提升人性，提升人格，经营就会顺畅。

○

社长、副社长、常务董事等处在领导岗位上的人，肩负着公司的命运、员工的命运。这些人如果害怕打架，缺乏勇气，就无法承担自己的责任。决不能卑怯退缩，明知打不过人，但出场的勇气决不可丢。

○

如果意识到自己肩负着员工的命运，那么这种责任感就能化为勇气。我就是把这种责任感当作动力，为守护员工而奋斗至今。

○

“追求全体员工（从业员）物质和精神两方面的幸福”，这是我在创业后不久揭示的京瓷公司的经营理念。这里所讲的“从业员”是相对于经营者而言的，但真的按照字面意思解释的话，“从业员”应该是从事事业的成员。而我就是第一号“从业员”，是所有“从业员”中工作最卖力的。期望包括我在内的全体员工（从业员）获得幸福，才是我经营企业的目的。

○

守护全体员工现在和将来物质和精神两方面的幸福，我把这种责任作为动力，努力至今。我想我是具备佛心的人，但当公司与交易方产生纠纷时，我决不会轻易退让。一旦涉及公司的经营，如有必要，我会鼓足勇气、挺身而出，不惜针锋相对。

讨价还价不是坏事。低价购进材料，提高产品的附加价值，这是合理的，并不违反人性。

○

凡是中小企业必有竞争，所以想靠高价谋取暴利是不可能的。所以在竞争中制定能够畅销的价格从而提高利润是正当的，是自己努力的结果。如果努力的话，不管竞争多么激烈的行业，都可以获取相当的利润。

○

既然销售额减去费用剩下的就是利润，那么大家就会明白，尽量增加销售额，减少费用，这才是重要的。我不懂会计，不懂财务，所以这样去理解利润，这是谁都可以理解的道理。但是，很多人却不这么思考问题，只考虑“要获得百分之几”的利润。

○

销售最大化、费用最小化，这就是经营。所以我的工作就是大力降低费用，大力提升销售额。当然，会计学有固定费用和变动费用等各种费用增加的因素。但不管哪种费用都应该尽可能不用或少用，同时尽可能增加销售，首先必须这么去想。怀抱坚强的意志，为了做到销售最大化、费用最小化而付出努力，这才是经营的要诀。

○

不是直接把利润率作为目标去追求，而是付出努力，把销售最大化、费用最小化这一条做彻底，利润率只不过是努力的结果而已。

○

要争取百分之几的利润率，当你这么想的时候，这种想法在无意识中已经控制了你的头脑，从而影响到经营的各个方面。作为领导人，经营者的心理、感情会在公司的经营中直接反映出来。公司会变成你心里想象的那个样子。

○

人是脆弱的动物。依靠自己的意志改变自己，是一件很困难的事情。深信不可能，等于自己否定了可能性。只有相信可能性的人，才能改变自己。

领导力和判断基准　在原邮政省的讲演——1991年5月31日



邮政省是主管第二电电（现KDDI）的政府机构。这是稻盛为邮政省干部所做的讲演。稻盛以讲演前一年（1990年）发生的海湾战争，以及同一年担任第三次临时行政改革推进审议会部会长的经验为基础，讲述了自己的观点。

日本省厅的决策偏向自下而上，缺乏领导力。这种倾向是一个问题。从这个问题出发，稻盛阐述了领导人应有的姿态，以及领导人做出正确判断所需要的思维方式和有关方法。

领导必须有领导力

今天我讲的不是企业经营中的领导力，而是范围更宽的、一般意义上的领导力。刚才已有人介绍过我，我现在担任第三次临时行政改革推进审议会（简称行革审）中“世界中的日本”部会的部会长。我们这个部会有27位响当当的社会名流，最近每两周一次召开专题讨论会。在讨论中，对于领导人应该具备的资质，大家展开了激烈的争论。

“世界中的日本”部会是日本首个有权决定日本外交政策基本方针的部会。所以，从一开始，我就对委员们这么说：“诸位自然有各自不同的立场，但是到21世纪，我们的下一代应该制定出这样的外交政策：这种政策值得全世界的人对日本投来信任和尊敬的目光。为此，我认为，我们应该基于存小异、求大同的观点，高瞻远瞩，展开讨论。”

我不断重申这个观点。然而，讨论进入各个具体领域时，因为各人的立场不同，出现了意见分歧。统一大家的意见非常困难。今天这个讲演结束后，虽然已经很晚了，但是我还要把起草委员会的各位先生召集起来，进行最后的意见调整。

不久前发生的海湾危机，是一个暴露日本外交弱点的事例。关键时期，特别是在紧急事态发生时，日本应该有怎样的外交姿态？当讨论到这个问题时，我们不能不得出这样的结论：日本缺乏领导力。

在这样的危急时刻，各个部委的领导人必须怀抱责任感，必须拿出勇气，发挥各自的领导作用。比如说，海湾战争爆发以来，向海外派遣自卫队的问题发生了。因为我们有一个“和平宪法”，在宪法的解释上有许多课题，所以事情一下子决定不了。但是，当面临紧急事态时，各部委领导和干部的领导能力、各部委大臣（部长、委员长）乃至总理的政治领导力，就显得非常重要。这样的领导力必须来自勇气和责任感。一旦判断失误，结果将会怎样？有人会有这种担心。但是，哪怕下台也要豁出去，别无选择。只要具备这种勇气，领导应该就能够做出决断。

说得极端一点儿，决断正确与否，与领导力是两个问题。我认为，所谓领导力，首先是下决断，这是最重要的。因此，只有具备这种勇气的人物，才能充当领导人。对于这个观点，大家正在展开争论。

我们把各部委的干部请来谈话。但是，在听取他们的意见的过程中

我们感觉到，领导人肩负责任，自己做出决断，带领组织去实行，这一条在现在的政府机关里做不到。大家认为，自下而上，通过讨论取得一致，然后做出决定才是正确的。但是这么做的话，在发生紧急情况时决策难免迟缓，从其他国家来看，就是日本不作为。我们只好接受这种批判。另外，还有一种意见，把原因归结到官员身上，这未免苛刻了。这是政治家的问题，下这样的决断本来就是政治家应该承担的责任。

基于以上的讨论—超越企业经营的领导力，在座的各位行政长官今后需要怎样的领导力？我想围绕这个问题谈谈我个人的看法。

领导人的第一条件：给组织施加影响力

京瓷这个企业是由我和7名创业伙伴共同创立的，当时包括我在内，一共有28名员工。我们借了位于京都郊区的宫木电机公司的仓库。创立时的资本金是300万日元，银行贷款1000万日元。从1959年创立以来，至今已有33个年头，公司自创业开始一直盈利，没有出现过一次亏损。第一年的利润和资本金相同，也是300万日元。此后一路顺利发展，现在的员工人数为日本国内13000人，海外13000人，加起来共26000人，销售额总计4500亿日元。

京瓷从中小企业开始到今天，一直由我担当经营者。基于经营者的经验，我认为，在思考领导人的领导力时，经营者的个性一定会在企业经营中反映出来。

大概在20年前吧，有一位年轻的记者问我："稻盛先生，听说你是一位独断型的经营者，是吧？""独断型"是一个很不好的词，招人讨厌。但当时，我却认为独断经营很好。

也就是说，在政府机关、大企业里，社长或者领导人交替以后，原来的组织都不变。我认为，这是很不正常的。比起副社长来，社长的责任要重得多，待遇也高得多。处于这种地位的社长交替以后，如果组织的思维方式不做改变，那么这种交替有什么意义呢？

但记者们认为，组织应该一直保持不变，组织不可以改变。但是，我认为，这样的话，就不需要什么社长了。如果组织不需要变化，社长拿副社长一倍半的薪水、两倍的奖金也没有必要了。不需要有社长存在，只要有副社长就行了。因为社长的立场，就是承担全部责任，给企业、组织带来变革，把公司搞活，带领大家前进。正因为要发挥如此重大的作用，才给予社长相应的报酬和地位。所以什么变革都不做的话，根本就不需要社长。

我认为，有关领导人、领导力的理论，首先应该从这里开始。如果不能够对组织施加影响力，就没有当领导人的资格。领导人的第一个条件是，不管是好是坏，都必须能够给组织施加重大的影响。

这么说的话，如果某个品行不端的家伙当上了组织的领导人，因为他的个性一定会反映到组织中来，所以就会产生严重的问题。

另一方面，不能给组织施加任何影响力的领导人，是无能的、无用的领导人。

因为领导人会给整个组织带来影响，所以如果他的个性有缺陷或能力不足，就不仅仅是他个人的问题，而且会给组织带来重大损害。但是，不管怎么说，给组织施加影响力，是领导人的首要条件。

现在的经营状态是日常判断的积累

我在从事企业经营的过程中，算是运气不错，京瓷不断顺利成长。但是，经营不顺畅的企业很多。我们这样的民营企业，没有政府等公共机构的保护和照顾。所以，作为经营者，如果我的判断有误，经营状况马上就会恶化。这类例子不胜枚举。

对于这类事情，只要看一看最近的经济状况就会明白。前一个时期，因泡沫经济破裂，许多企业蒙受了损失。这也是经营者的各种判断失误积累的结果。

有的企业听说炒股票能赚钱就去炒股票，结果招致重大损失。有的企业因投资不动产而亏得一塌糊涂。报纸上披露的损失不过是冰山一角。不计其数的企业投资房地产，因泡沫经济破裂而蒙受损失。如果全部公开的话，整个金融系统都会崩溃，现在都捂着不公布。但就从已经表面化的情况来看，问题也足够严重了。

这个问题说明，对企业这个组织具备影响力的企业领导人，他们的判断给企业带来了多么严重的后果。

不仅是企业领导人，不管什么组织，不管多么小的部门，其领导人都会给他的组织带来影响。领导人怎么判断、决断以及这种判断、决断带来的结果，都会影响到这个组织整体的命运。

关于这个问题，我做了如下思考：我下决断，决定京瓷这个公司发展的方向。说到决断，听起来好像是很大的事情，但实际上，绝大多数都是身边那些小的事情。例如，请大家想一想我们的日常生活。部下有许多事情来请示我们，“这个不可以做”“这个可以做”，我们要下决断。作为父亲，回到家里，孩子的事、夫人的事、邻居的事、亲戚的事，没问题时可以沉默，一旦有什么问题，就要思考行还是不行，就要下决断。包括这些无数的小决断以及关键时候的大决断在内，过去自己作为经营者所做的各种决断的积累，或者说各种决断的综合，就是现在公司的业绩、公司的成果。人生也一样，至今为止我们所做的全部决断的积分，造就了现在的人生结果。

本来就不做决断，不发挥领导作用，凡事强调讨论一致或自下而上，听任组织人员自行其是，自己只是搭搭便车的所谓领导人可以另当

别论。

“判断基准”决定领导人的价值

如果具备领导人的勇气，对自己的组织施加影响力，那么可以说，这位领导人的判断造就了现在这个组织。对他个人的人生而言，他的判断造就了现在这个人。如果是这样的话，在我们判断的时候，判断的基准就非常重要。我想，这一点大家也能意识到吧。

在接受行革审“世界中的日本”部会的部会长职务时，我对行革审的铃木永二会长（三菱化学原社长）提出下述意见。

“在报章杂志上，人们批评日本外交没有脸面。这就是指日本外交的基本姿态不明确，或者说它所依据的坐标轴不明了，抑或说它的理念不鲜明。因此，我认为，要从构建日本的外交理念开始。”所以，在部会的第一次会议上，我向委员先生们提出“首先应该讨论日本外交需要遵循的理念”。如果理念这个词有问题的话，说外交的基本姿态、外交的坐标轴也行。正因为这个东西不鲜明，所以人们指责日本外交差劲。所以，对这一点我们必须鲜明地刻画。

我向27位意见领袖提出这一观点后，他们中有三分之一到一半的人表示反对。他们认为：“讨论决定‘理念’这类空洞的词句有什么用呢？制定理念，像念佛一样吟诵，日本的外交就会好转吗？”他们不赞成我的意见。然而，我坚决主张必须从构筑理念开始。

此后，作为审议会活动的环节之一，外务省的听证会搞了三四次，通产省和其他省厅也搞了。邮政省预定今年下半年进行。在听证会上，一开始我们会向各省厅提出：“你们这个省，对有关外交工作也采取过许多措施，但是，在外交政策方面，你们有理念吗？”在各个省厅中，通产省消息最灵通。他们这么说：“我们通产省的外交理念是自由、民主主义和市场经济。”但是，当我们追问“驱动领导人心灵的更基本、更原点的东西有吗”时，他们的回答是“我们省是把普遍性的原理作为理念的”。

“普遍性的原理具体有哪些呢？”我们这么问。“普遍性的原理就是以原理原则为宗旨。”他们这么回答。再问：“你们所说的原理原则是什么呢？”回答仍然是：“那就是原理原则。”再谈下去，就白费口舌了。

我认为，判断的时候使用的基准决定了领导人的价值。今天我就想

讲一讲这个问题。我希望你们也考虑一下。当部下有什么事情同你商量时，你是依据什么基准进行思考，做出判断的呢？我认为，思考这个问题是很有趣味、很有意思的。

追问下去的话，就追到了人的本能

最初想到的，就是以利害得失作为判断的基准。所谓利害得失，有个人层面上的利害关系，有科层面上的利害关系，有局层面上的利害关系，有省层面上的利害关系，再到国层面上的利害关系等。虽然所思考的利害关系者的格局越来越大，但是不管哪个层次，都是依据利害得失进行判断的。这是一种方法。

就我们一般的企业而言，也有这样的情况。最坏的例子是，比如把某个议案拿到某位要员面前，他会责问："这样的议案同我有什么关系？怎能拿到我这样的要员面前？你认为我是谁？"

各位的周围有时会有这样的上司，他们开口闭口我呀我的。也就是说，他们是以自己的利害得失作为基准的，是以自己的面子、自己的地位，对自己是否有利作为基准进行判断的。即使超越了个人的利害，也只不过是以科的利害作为判断的基准。

不管怎么说，追究这一判断基准的本源，结果就会追到人的本能。众所周知，人在出生的瞬间就具备本能。人脑的机能非常复杂，人们很迟才弄明白。据说，在脊髓顶端小脑附近的脑干网状结构中，有支配本能的细胞组织，其在人出生时已发育完成。正因为有它的存在，人一出生就会吸奶，感觉不舒服就会哭叫，就会按本能行动。

稍稍有点儿离题，我们有时会运用理性来判断事物。这里的所谓理性，就是使用大脑前头叶到侧头叶之间的脑细胞。这个组织从0岁到4岁发育完成。在这期间，脑细胞的生长迅猛，很快就完成脑的发育，因此人们一般都强调幼儿期的教育十分重要。

所谓本能，就是这么形成的。那么，人为什么具备本能呢？因为我们人具备肉体，为了维护这个肉体，神灵或者说宇宙赐予了我们本能。无论食欲、性欲，或者面对外敌激起的斗争心，所有这些都是本能所导致的。这是为了自我防卫，为了守护自己的肉体，在脑组织中植入了这样的基因。

从这样的观点来看，本能这个东西，从源头上讲就是主观的、利己的。这无关好坏善恶的问题。这个主观的、利己的本能，一开始就是由神灵塑造的。如果本能也是客观的东西，那么肉体就无法生存。为了吃

东西要有食欲，这是生存的绝对条件。面对外敌，升起斗争心，保护自己，也是本能。这类本能是为了维护具备肉体的人类，神灵或者宇宙赐予人类的功能。

这类本能是人具备的功能。尽管是最原始的东西，但用本能判断的情况实际上非常之多，有自己个人层面上的、科层面上的、各省厅内的局层面上的，以至省、国层面上的。我们常讲的所谓“国益”，也是国家层面上的利害得失，是一种本能。

所以，在行革审这个部会里，我提出讨论问题要离开所谓的“国家利益”，就是说要从“地球利益”“人类利益”这样的视角对事物做出判断。在全球化迅速发展的今天，日本一国的国家利益，同整个世界、全人类的利益之间或许会产生矛盾。如果是这样，我们不是应该在更高的视角上思考问题吗？只顾一个国家的利益，解决不了国际纷争。因此，我们应该站在更高的层面上思考和判断。

话虽这么说，这种本能也是判断事物的一个基准。

说到把本能作为判断基准，曾有过这么一件事。华歌尔公司是京都一家生产妇女内衣的企业，它的经营很有特色。其社长名叫冢本幸一，这位先生比我大12岁，我们俩相处得像亲兄弟一样。以前，冢本先生对我说过这么一段话：

“华歌尔的事业发展得非常顺利。但是，凡是有朋友推荐，说某个事业很赚钱，快去投资吧，于是我就去投资了。结果这样的投资每次都失败，有时还得帮朋友“擦屁股”，支付借款。比起自己原有的事业，似乎新投资项目的前景要宽阔得多，可以大有作为。然而，失败来得又快又彻底。这究竟是为什么呢？”

我想大家也都知道，有的人创办风险企业获得成功，一时报纸杂志、电视等媒体大肆报道，热闹得很。然而，犹如昙花一现，这些人瞬间就消失了。还有，不久前因泡沫经济破裂而品尝失败之苦的经营者不计其数。

我虽然没有什么先见之明，但刚创业时因为没有什么钱，只是一个很小的企业，所以对于靠投机赚大钱之类的话，我是一概不听的，采取不关心主义态度。我经常对自己说，只有拼命流汗，努力工作挣来的钱才算赚钱。不劳而获靠不住，那是不对的，不该关注。我抱着这样的人

生观一路走来。

理性判断及其局限

除本能之外，接下来还有什么判断基准呢？那就是前面讲到的从0岁到4岁发展起来的理性。用哲学的语言来讲就是“理性心”。这也是神灵所赐，目的是对事物进行推理、推论。因为理性用于推理、推论，所以同主观且利己的本能相比，它比较客观。

理性具备客观地判断事物的功能。这么做会产生这种结果，那么做会产生那种结果，建立各种逻辑，进行推理、推论，然后对事情做出判断，做出决定。在企业里通过合议制，即通过讨论商量达成一致的决策过程就是这样，由助手、参谋用理性进行研究讨论，然后达成共识，做出决定。

对于常规的、司空见惯的事情而言，这样的判断过程当然可以。但是，要对无人涉足的、没有先例的事情做判断，理性就有局限。

例如，京瓷创业之初，在日本我们是首创，新型精密陶瓷的工业化生产由我们成功实现了。但现在回头看，当时我们并没有什么了不起的技术。日本是一个传统陶瓷行业非常发达的国家。日本的传统陶瓷包括水泥、玻璃和一般所说的陶瓷器。我们在京都下町借了一家企业的小仓库，经改造办了京瓷这个小企业，开始挑战。因为我们要做人家做不了的事，所以并不容易。

当时我们的公司毫无名气，若要推销一般的普通产品，根本无人理睬。这类产品在名古屋有大企业生产，应有尽有。普通的陶瓷哪里都能买到，客人当然会从更有信誉的企业采购。

所以我们必须宣布，我们能做大企业做不了的产品。结果我们不得不做别人做不了的东西，这就是我们的研究开发部门的课题。天天做这样的事，没有先例，就是说，仅靠理性无法完成的研究开发课题，我们一做就是32年，这是不得已而为之。

另外，我开创的第二电电也是前无古人。虽然邮政省允许新人参与长途电话的竞争，但因为没有先例，对如何开展事业我们一无所知。虽然我们举手要求创立第二电电并获得认可，但究竟怎么做才能顺利开展事业，我们并不明白。于是我们召集部下，召集专家，收集数据，运用理性进行客观的推理、推论。但是，因为没有先例，所以也没有可供参

考的事例和文献，很快就走进了“死胡同”。因为理性的作用归根到底是推理、推论，所以在创造新事物方面，理性有局限，力不从心。

我再稍稍离一点儿题。我与诺贝尔奖得主福井谦一先生、数学菲尔兹奖得主广中平佑先生这些所谓京都学派的教授们，组织了一个名为“京都会议”的聚会。参与的还有哲学教授、物理学教授，加上与霍金博士齐名的、被称为大爆炸理论第一人的佐藤文隆先生，一共10位有名的教授每两个月聚会一次，讨论哲学。在与这些教授的交流中，我明白了一点。

无论做出了什么了不起的创造发明的人，他们的发明创造都不是来自于细致周密的推理、推论。超越推理、推论，隔绝推理、推论才有真正的发明创造。另外，某个晚上我与现已亡故多时的京都大学希腊哲学大师田中美知太郎先生，进行了很有意义的交流。田中先生很喜欢喝酒，在交杯之际，我请教说：“在先生这种哲学大师面前，我虽然对哲学一窍不通，但因为是企业经营者吧，我一直在强调经营哲学多么重要。我是技术员出身，一直从事技术开发。在这里我想问的是，您认为哲学、科学技术和宗教三者之间是一种什么样的关系？”先生答道：“哲学、科学技术和宗教三者的研究方法虽然不同，但是其追求的目标应该是一致的吧！”

后来我知道，爱因斯坦也表达过同样的观点。美国华盛顿的卡耐基协会是全世界第一个拥有地球、物理、天文、生物技术研究设施的机构。去年我有幸成为这个协会最早的外国理事。在前一星期，为了参加理事会会议，我去了华盛顿。

理事会会议结束以后，晚餐会会场大厅展出了爱因斯坦的名言和照片。有关科技、宗教和哲学的关系，爱因斯坦没有用哲学这个词，而用了艺术二字。他说：“一切宗教、艺术、科学都是同一棵树木上长出的分枝。”

在和田中先生探讨时，我反复请教他。我说：“我常常使用经营哲学这一词语。哲学、科学和独创性之间的关系究竟是什么关系？”田中先生仅仅答了一句：“发明发现属于哲学的领域，只有被证明以后，才变为科学。”田中先生就说了这么一句，接着便微笑着只顾饮酒。那晚我也喝醉了，但回家后却怎么也睡不着，我拼命思考田中先生这句话的意思。

换句话说，独创性的发明发现不是依据理性的逻辑组合，而属于“我思，故我在”这一哲学的领域。例如，伽利略在“天动说”占统治地位的时代提出“地动说”。他认为，不是太阳围绕地球转动，而是地球围绕太阳转动。这种假设虽然不能用理论证明，但便于说明所有的现象。他提出的这一主张因为当时不能用理论加以证明，因而受到了猛烈的攻击。然而，后来却证明伽利略的观点是正确的。

也就是说，所有天才的发明发现，都来自灵感的闪现、上天的启示或者说梦中神佛的告知，而不是来自于逻辑推理和理论组合。很多伟大人物都说过这样的话。

说了许多离题的话，我想说的是：所谓理性，是逻辑组合的作业，它的作用有局限。如果请专家运用理性来研究第二电电这种没有先例的项目，他们会说：“这么做会有这么个结果，但这个地方弄不懂。”问题提出来了，但在没有先例可以参照的地方，具体该怎么做才好，他们就不知道。最后他们只能这么说：“这是一个非常困难的项目，这一点可以断言。至于应该采取什么行动，那就请你这位领导人决定吧。”

如果是用理性、逻辑全部能解决的事情，也就是有先例或惯例可参考的项目，那么只要按事情的性质分类，哪种做法成功概率高就采用它，这样来做出决定。过去各省厅大概就是按这个思路做决策的吧。但是，哪怕彻底追求逻辑性，也只是懂得了这个方法有用。这与真正的决断、决策无关。可以推理、推论，可以在逻辑上将各种观点加以整合，但在缺乏先例、状况不明时，无论怎样推导，也无法做出决断，这就是理性。

虽然理性有这种局限，但人们还是想用理性来判断、解决问题。例如，刚才提到的第二电电这个事业用理性探讨了，但究竟该怎么做却不知道。所以，大家的结论仅仅是风险很大、非常困难。再问大家：“那该怎么办呢？”答案是：“不知道，这该由你这个领导人来决定。”观察大家的表情，每人脸上似乎都写着“放弃”二字。那么就放弃吧，大家又不甘心；那么就干吧，大家又怕失败。于是，举棋不定、犹豫不决。

在超越理性的灵魂层面上进行判断

其实，在超越理性的灵魂层面上进行判断的基准是存在的。

我这么说，大家可能会笑。但是，我想各位过去应该有过体验，就是感觉到良心的存在。在孩童时代，我们做了坏事，心里就会懊悔不安，就会暗暗发誓："这样的坏事我再也不干了，如果爸妈知道了，他们会难过。"这样折磨自己，让自己懊悔的，就是良心。这个良心，只有在我们意识清醒的时候才会偶尔出现。

在长大成人以后，我们会变得世故，良心被本能及理性打压，出不来。孩童时代比较单纯，良心会时时冒出来。然而我认为，这个良心就是我们人的本质、本源，就是我们的灵魂。

但是，对于人的思维，我们只理解到理性这个层面。有关灵魂这个层面，我们几乎什么都不懂。谈到探究灵魂的方法，我们会注意到宗教里有一种方法，就是冥想。禅宗的僧人通过坐禅来冥想。另外，印度哲学里通过瑜伽来冥想。

要做简单说明的话，坐禅的目的在于探究真正的自己，也就是"真我""大我"。瑜伽修行的目的也是一样。

具体怎么做呢？禅宗的方法就是通过思考一宗公案达到精神统一。瑜伽的方法就是通过吟唱所谓"mantra"（真言）达到精神统一。当静下心来，闭目开始冥想时，首先出来的是充满本能的生气、恼怒等感情。禅宗把这样的感情称为杂念、妄念。这时通过思考公案，让精神向别的地方集中，于是杂念渐渐消失。

接着进入理性的阶段，会有各种各样的念头冒出来。在瑜伽里，为了消除杂念、妄念，就通过念诵"真言"抑制杂念，求得精神统一。这个过程不断持续，终于精神归于静寂状态，也就是无思无念的状态。

这种状态一直持续下去，就会达至真我。到达真我状态，佛教称之为"三昧境地"，又称之为开悟的境界。因为达到这种境界，必须逼近自己内心的最深处，所以不是轻易就能做到的。

但是，在到达开悟境界的瞬间，我们会被妙不可言、无可名状的幸

福感所包围，进入无比幸福的心理状态。真我就是自身与宇宙、森罗万象化成了一体，出现了所谓"至福"的恍惚状态。这样描述的不仅是佛教，印度瑜伽也一样。

能够达至自身与宇宙化为一体的至福境地，是因为真我充满着爱、真诚与和谐。虽然我们是带着与本能密不可分的肉体降临人世的，但是密藏在我们内面的本质，就是真我，也就是灵魂，却充满着爱、真诚与和谐。

一般情况下，为了守护自己的肉体，我们使用本能或理性进行判断。本能和理性由相应的脑细胞管辖。但是，我认为，不用本能或理性判断，用自己的真我，就是深入到美好的灵魂层面对事物进行判断，才是最正确的。

有的人或许对这种带有宗教色彩的说法不感兴趣。但不相信宗教的人，也应该知道真善美这个词吧。真、善、美这三个字就是表述灵魂的。灵魂就是真，就是善，就是美。永恒地追求真善美就是灵魂深处的呼声。

每个人的灵魂都由真、善、美构成。真就是追求真理之心，善就是一颗善心。善是一个非常难以理解的概念，中国用"仁"和"礼"来表达。说得更简单些，就是以他人之乐为乐，以他人之苦为苦，也就是同情。或者如前面所说，其与利己性质的本能心相反，是有利于他人的利他精神。同时，追求美好的事物也是人的本心。

用真、善、美或者充满了爱、真诚与和谐的灵魂作为基础来思考的话，那么基督教所说的"爱"也同善一样是同情心，或者也可以用为他人尽力的利他之心来说明。基督教强调爱的重要性，佛教用慈悲之心和布施这样的词汇来说明如何实践同情心。以上各种说法的根都一样，不过是使用的语言不同而已。

这种宗教的研究方法不是神秘怪异的东西，它就是追求我们人的本质的行为。人的本质是潜藏在人心最深处的本源性的东西。希腊哲学大师田中美知太郎说："宗教、哲学、科学三者采用的研究的方法论虽然不同，但三者追求的目的是一致的。"他说的也是这个意思。

遵循这种宗教的思维方式，用灵魂的本源作为基准进行判断，我认为是正确的。

人的本质是什么？与外国干部三天的讨论

京瓷公司在美国的法人去年（1990年）1月并购了AVX公司，前年并购了埃尔科公司。本来只有7000～8000名的海外员工一下子就扩大到13000人。新的子公司包括社长在内，干部都是外国人。为了同大家共有哲学，我把干部们召集起来，举办了3天的研修会。

对国内的员工，我不断讲述京瓷哲学，把它作为京瓷员工应该具备的思维方式。我把我的讲话汇集成几本小册子，事先交给了AVX公司的干部。AVX公司的干部中有人是毕业于麻省理工学院的博士生，还有普林斯顿大学等所谓常春藤联盟的大学毕业生。他们主要都是技术出身。京瓷当地总公司的副社长当过18年俄勒冈大学经营系的教授，此人热心于教育。他把我的哲学手册翻译成英语，事先发给AVX公司的干部，并附加调查表，征求大家的意见。

研修会的前一天晚上，我到达加利福尼亚看填写的调查表，其中充满了抵触性意见。例如，“如果要把这种哲学强加给我们，我们无法容忍。”基本上都是这种论调，其中特别的还有，“你的哲学中写着不能只为赚钱而工作，但是我们就是为了赚钱才来工作的。说只为赚钱工作不行，这话毫无道理，简直荒谬。”

因为意见对立，所以讨论进行了3天。我们请了两位美国最优秀的同声翻译，就刚才所讲的话题，与50名干部展开了讨论。讨论内容不限于所谓日本式经营如何，不限于经营上的问题，而且谈到了历史、宗教和哲学等话题。另外，因为都是搞技术的，所以我们还谈了有关精密陶瓷的专业性的科学技术方面的话题。

最后，我们讲到了我刚才给大家讲的有关人的本质的问题，即我们为什么工作，为什么要经营企业等哲学性话题。在连续3天的讨论中，我谈到了人的本质是什么这样的话题，那就是真、善、美这种灵魂的本源。灵魂本身就充满着爱、真诚与和谐。这个公司有很多优秀的员工，同时，他们又有强烈的以自我为中心的利己主义倾向。然而，就是这些人，经过3天的讨论，全都接受了我的观点。

当时，只为赚钱而工作不对这个观点又怎样呢？结局很有意思。对话是这么展开的：

“我们就是为了赚钱才来工作的，这为什么不对？”

“你为赚钱而工作，说起来也没什么不对。我们人既然拥有肉体，就会有本能，有利己的欲望。因为人缺乏这种欲望就无法生存，所以欲望是必要的。然而，我说的是，只凭赤裸裸的利己欲望做事，那是行不通的。为了赚钱而工作，并不是坏事，所以我才给大家支付高额的薪金。这就是说，我并没有否定你们的这种动机。不过，仅仅追求金钱，人活着就没有价值。有一句名言说：‘男子汉不强悍就难以生存，男子汉无爱心就没有生存的资格’。一味追逐金钱，人生有什么意义呢？”讲了这些话，我才谈到真、善、美。

“一味追求金钱不对，应该还有更美好的东西值得追求，我们的哲学里写着这一条。诸位，难道你们不也是这么想的吗？在这附近，有人下班回家以后，就积极地充当义工，努力为社区做贡献。难道你们不认为他们的行为很高尚吗？公司的工作繁忙之余，一对夫妇周六、周日花费两整天为了教会的事情东奔西走。你们不觉得他们很了不起吗？不取任何报酬，不求任何补偿，全心全意为大家服务，具备这种美好心灵的人，你们也会肃然起敬吧。我说的就是这层意思。工作要获取金钱并没有什么不对，但只为赚钱而工作，就未免太卑微了吧。”

我讲了这些话之后，在最后那天，那位最执着、最计较金钱的干部一反常态，第一个发言说：“我们决定接受你的哲学。”这就说明，从灵魂层面上判断事物这一思维方式，在外国人中也能适用。

我们凡人，怎么做才能够在灵魂层面上判断事物呢

我想说的是：我们要把坐标轴放在人的本质，也就是灵魂这个层面上，对事物做出判断。但是，没有经过相当修行的人做不到这一点。我们经营者或者政治家因为判断困惑而烦恼，往往会去拜访那些高僧大德。因为修行很深的高僧，他们能够追溯到灵魂层面对事物做出判断。

那么，我们凡人怎样才能在灵魂层面上判断事物呢？这乍看起来很难，其实很简单。

我们在遭遇问题的时候，首先是本能的反应。比如，有人来谈生意，首先考虑“这生意能赚钱吧”，就是这种本能的反应。这时，“稍等一下”，自己制止自己，暂时将本能搁在一边，然后使用理性进行判断。如果理性无法判断的话，就要用利他的精神进行思考，就是在充满了爱、真诚与和谐的灵魂层面上进行判断。具体来说，就是把自己置之度外，考虑科的事情；把科置之度外，考虑局的事情；把局置之度外，考虑省的事情；把省置之度外，考虑国的事情。总之，在考虑问题时把自己置之度外。

因为我们没有经过修行，所以需要按照这样的顺序改变我们思考的流程。如果单纯按照我们原有的思路去走，会产生什么结论，我们心知肚明。也就是说，按照本能到理性的思路，我们知道会得出什么结论。所以要把这个结论纳入另外一个思路，就是灵魂层面，再看判断的结果是什么。我认为，只要用这种方法判断就行了。我也不是圣人君子，所以在判断的时候，我总是要自问自答：“等一等，这样做真的是善的吗？”我总是在做了这样的思考以后做出判断。

“动机至善，私心了无”

在第二电电刚开始时，还没有向邮政省提出资格认可的申请之前，我就不断思考这件事究竟该干还是不该干。开始时，我和几位年轻的技术人员从技术的角度进行探讨，如果要搞第二电电，应该按照什么顺序来做。我觉得此事有点眉目、值得一搏，接下来就要下决断究竟干不干。

设立第二电电大约需要投入1000亿日元这么一大笔资金。同时向NTT这个巨型企业挑战，风险巨大，弄不好这1000亿日元就打水漂了。这么一想，就有压力，1个多月我每晚都陷入沉思。

直到今天，我依然记忆犹新。当时，我不断扪心自问：“你的动机是善的吗？你没有私心吗？”“你创建第二电电的动机真的善良吗？是不是京瓷公司取得了一点儿成功，你就得意忘形了。你是想要沽名钓誉，博取众人的喝彩吧？你真的没有一点儿私心吗？”就这样，我严肃地追问自己，1个多月，心中另一个自己同现实的自己对决，严格地自问自答。

反复确认自己的动机是纯粹的，自己没有私心之后，我在京瓷的董事会上提出了准备参与通信事业的打算，但是遭到了所有董事的反对。大家认为，在精密陶瓷行业我们的确获得了成功，但通信事业的情况迥然不同。当时，我是这么说的：

“京瓷公司的成功是出于偶然，还是因为有了正确的经营哲学呢？世人都认为，我是搞陶瓷技术出身的，偶尔赶上了潮流，才让京瓷获得了成功。然而，这种说法是不对的。事情的成败取决于领导人所持有的哲学思想。只要领导人的哲学思想正确，无论碰到什么困难，都能克服。这个结论，我想再次尝试、再次证明。对于通信事业，我完全是外行。但哪怕是外行，只要具备正确的哲学，事业就能顺利进展。这个结论对不对，首先我要试一试。

“同时，考虑京瓷的百年大计，参与通信事业非常重要。京瓷创建32年以来，已经积累了1500亿日元的现金。现在拿出其中1000个亿让我来挑战，即使损失了这1000个亿，也一点儿不会动摇京瓷的根基。”

我这么解释以后，大家就说：“既然这样，那你就干吧。”

最近，第二电电给股东分了红，并不是自以为大功告成，可以分红了。当初请许多企业出资承担了巨大的风险，弄得不好，或许连投入的本金都不能收回。后来有了利润，但公司至今一直没有分红。为此，在第二电电的事业顺利走上轨道的今天，从这一期开始，要给股东们分配相当于银行存款利息的分红，我想这也并不过分。

同时，在每次会议上，我都会对第二电电的干部们说："鉴于日本通信费用太高这一现状，考虑到要减轻日本国民的负担，我们才参与这项事业，并获得了政府的批准。因此，用便宜的价格提供优质的通信服务是我们创业的宗旨。彻底追求这一宗旨就是我们公司的目的，所以决不允许因为成功而骄傲、漂浮起来。"

因为我老讲这些话，最近有点遭人讨厌。但是，决不能忘记初心，如果在事业中夹进权钱交易，必生腐败。因此，不可忘记创业当初的那种高洁的精神，无论何事，在决断时都要自问："动机善否？私心有无？"我认为，必须毫不含糊地、持续地坚守这一信念。

我认为，在决定现在的外交政策时，可以说原则也是一样的。常有人说日本的国家利益很重要。但是，所谓国家利益其实就是主权国家的利己，利己与利己碰撞，必生冲突和纷争。因此，应从国家利益后退一步，尽力思考世界利益或者地球利益。在这个基础上，思考日本国民、日本这个国家应该怎么做才对，应该按照这个思路来下决断。

另外，各位邮政省的行政官员也一样。从邮政储蓄到通信方面的行政工作涉及广泛的政策，所以不能执着于科的利益、省的利益。只应着眼于一点，就是为了国民的利益应该怎么办，应该把判断的坐标轴放在这里。

领导人应该具备优秀的品格和哲学

最后，我们谈一谈“君子”和“小人”这两个称呼。君子和小人的差别在哪里？我认为，两者才智相同、能力相同，区别仅仅在于志向不同、灵魂不同而已。

通常，我们只依据才智和能力对人做出评价。但是，按照这种观点获得相同评价的人，他们的器量大小其实真有君子和小人那样的差异。我认为，这种差异仅由一点决定，就是心灵的状态。

日本采用资本主义，走上近代国家的道路。那是明治维新初期，当时游历了欧美诸国的福泽谕吉用下面一番话，表述了有关实业家、企业家应该具备的条件。他说：“思想深远如哲学家，心术高尚正直如元禄武士，加上小俗吏的才干，再加上土百姓的身体，方能成为实业界的大人物。”

我认为，福泽谕吉具备非常敏锐的洞察力。优秀的实业家应该“思想深远如哲学家”，也就是说，必须具备像哲学家一样深远的思想。接着，“心术高尚正直如元禄武士”，我想这是把“忠臣藏”刻在了心中，那就是仁义厚重，看重做人的道德、信义和诚实。

“加上小俗吏的才干”，小俗吏是指明治政府里许多行贿受贿的基层小官吏。他们善于行贿受贿，说明他们狡黠，就是头脑好使。如果头脑好使转变为优秀的商业才干的话，还是需要的。“再加上土百姓的身体”，就是身体强健，能够拼命工作。

我们往往把才能作为最重要的评价基准，但这不对。福泽谕吉说，最重要的是这个人具备的品性和思想。

我认为，组织的领导人最重要的是要具备优秀的品格和哲学，这决定了领导人的价值。确实，强有力的领导人在强制性拉动之下，可以取得优秀的业绩。但这种业绩只是一时的，即使成功也难以持续。一时获得巨大成功的企业瞬间又走向没落，这样的例子不胜枚举。这样的领导人不是真正卓越的领导人。

有的人发挥了领导力，但发挥的方向却错了，这样的事例也很多。正因为如此，这种有才能的领导人如果掌握了优秀的哲学，能够在灵魂

层面上判断事物，就能发挥出强有力的杰出领导力，获取巨大的成功，而且这种成功能够持续下去。我祈愿你们发挥出卓越的领导力，建设一个美好的日本。我的讲演到此结束，谢谢。

要点

社长或者领导人交替以后，原来的组织就要改变。比起副社长来，社长的责任要重得多，待遇也高得多。处于这种地位的社长交替以后，如果组织的思维方式不做改变，那么这种交替就没有意义。

○

因为社长的立场，就是承担全部责任，给企业、组织带来变革，把公司搞活，带领大家前进。正因为要发挥如此重大的作用，才给予社长相应的报酬和地位。所以什么变革都不做的话，根本就不需要社长。

○

如果不能够对组织施加影响力，就没有当领导人的资格。领导人的第一个条件是，不管是好是坏，都必须能够给组织施加重大的影响。

○

不仅是企业领导人，不管什么组织，不管多么小的部门，其领导人都会给他的组织带来影响。领导人怎么判断、决断以及这种判断、决断带来的结果，都会影响到这个组织整体的命运。

○

包括无数的小决断以及关键时候的大决断在内，过去自己作为经营者所做的各种决断的积累，或者说各种决断的综合，就是现在公司的业绩、公司的成果。人生也一样，至今为止我们所做的全部决断的积分，造就了现在的人生结果。

○

如果具备领导人的勇气，对自己的组织施加影响力，那么可以说，这位领导人的判断造就了现在这个组织。对他个人的人生而言，他的判断造就了现在这个人。如果是这样的话，在我们判断的时候，判断的基

准就非常重要。

○

人为什么具备本能呢？因为我们人具备肉体，为了维护这个肉体，神灵或者说宇宙赐予了我们本能。无论食欲、性欲，或者面对外敌激起的斗争心，所有这些都是本能所导致的。这是为了自我防卫，为了守护自己的肉体，在脑组织中植入了这样的基因。

○

无论做出了什么了不起的创造发明的人，他们的发明创造都不是来自于细致周密的推理、推论。超越推理、推论，隔绝推理、推论才有真正的发明创造。

○

所谓理性，是逻辑组合的作业，它的作用有局限。如果请专家运用理性来研究没有先例的项目，他们会说："这么做会有这么个结果，但这个地方弄不懂。"问题提出来了，但在没有先例可以参照的地方，这个弄不懂的地方该怎么做才好，他们就不知道。应该采取什么行动，最后必须由领导人决定。

○

有先例或惯例可参考的项目，用理性进行逻辑推理就能得出结论。但是彻底追求逻辑性，也只是懂得了可以用这个方法去处理。在缺乏先例、状况不明时，无论怎样推导，也推不出决策所需的结论。

○

密藏在我们内面的本质，就是真我，也就是灵魂，充满着爱、真诚与和谐。一般情况下，为了守护自己的肉体，我们使用本能或理性进行判断。本能和理性由相应的脑细胞管辖。但是，我认为，不用本能或理性判断，用自己的真我，就是深入到美好的灵魂层面对事物进行判断，才是最正确的。

○

每个人的灵魂都由真、善、美构成。真就是追求真理之心，善就是一颗善心。以他人之乐为乐，以他人之苦为苦，也就是同情，是有利于他人的利他精神。追求美好的事物也是人的本心。

○

怎样才能在灵魂层面上判断事物呢？比如，“这生意能赚钱吧”，首先我们就会是这种本能的反应。这时，“稍等一下”，自己制止自己，暂时将本能搁在一边，然后使用理性进行判断。如果理性无法判断的话，就要用利他的精神展开思路，就是在充满了爱、真诚与和谐的灵魂层面上进行判断。具体来说，就是不考虑自己，而考虑科的、局的、省的、国的事情。也就是说，把自己置之度外。

○

决不能忘记初心，如果在事业中夹进权钱交易，必生腐败。因此，不可忘记创业当初的那种高洁的精神，无论何事，在决断时都要自问：“动机善否？私心有无？”我认为，必须毫不含糊地、持续地坚守这一信念。

○

有“君子”和“小人”这样的称呼，君子和小人的差别在哪里？通常，我们只依据才智和能力对人做出评价。但是，按照这种观点获得相同评价的人，他们的器量大小真有君子和小人那样的差异。我认为，这种差异仅由一点决定，就是心灵状态的不同。即使才智和能力相同，但君子和小人的志向和灵魂是不同的。

○

组织的领导人最重要的是具备优秀的品格和哲学，这决定了领导人的价值。确实，强有力的领导人在强制性拉动之下，可以取得优秀的业绩。但这种业绩只是一时的，即使成功也难以持续。有才能的领导人如果掌握了优秀的哲学，能够在灵魂层面上判断事物，就能发挥出强有力的杰出的领导力，获取巨大的成功，而且这种成功能够持续下去。

企业的自我革新　在第十六届研究开发管理科学讲座上的讲演—1991年6月5日



这次讲演是在第十六届研究开发管理科学讲座上的讲演，该讲座由社团法人—科学技术和经济协会主办。科学技术和经济协会不仅汇集了科学技术工作者，而且有人文、社会科学的专家参与，目的是围绕发展科学技术，探讨各种具体问题的解决方案并实施。

讲演内容：泡沫经济破裂后，在日本经济中企业的研究开发该怎么做。同时，讲演还涉及企业本身如何从根本上转变观念的问题。

发明发现属于哲学的领域

谈到自我革新这个话题，我就想起了京都大学的田中美知太郎先生，他是一位希腊哲学的大家。大约在10年以前，京都大学的几位先生和我们经济界的同仁，每月一次，夜晚聚在一起，边喝酒边议论，这种小型聚会持续了很久。田中美知太郎先生对这种聚会非常热情，当时有这么一件事情令我印象深刻。

我一向认为，企业经营需要哲学，企业领导人持有的哲学观点比什么都重要。有一次我提了一个问题："哲学和科学看起来似乎没有什么关系，这二者之间究竟是一种什么关系呢？"田中先生说道："发明发现属于哲学的领域，发明发现一件事物以后，当它在逻辑上被证明的时候，就成了科学。"

也就是说，按照田中先生的观点，发明发现这一谁都没有涉足过的领域属于哲学的领域，它是智慧的闪光。有人用另外一种说法，把它称为神灵的启示。换句话说，发明发现这个领域，是无论怎么驱使已成为常识的科学，都无法到达的领域。无论多么高级、多么尖端的科学，都超越不了常识，而发明发现却是超越这种常识的东西。

在工作中向新事物发起挑战的时候，人们通常的做法是收集已有的数据和文献。仅仅这样做，那些超越常识的东西，从常识飞跃的发想，是绝对不可能发生的。自我革新也是一样。企业要实现变革，就要从根本上改变观念，绝不能在过去的延长线上活动，必须与过去断绝联系。

“概念先行”的发想

人们常说，“能够发明创造，能够实现根本性的观念转变，需要某种体制，日本缺乏这种体制”。先前的海湾危机，政府反应迟缓，因为日本这个国家的处事方式是自下而上、协商一致，强调各方面以和为贵的。我们的企业在开发商品时也是这样的，不是首先从更新概念出发。我们在商品开发中也是自下而上的，将现有的技术要素集中起来，从中寻找新的可能性。

然而，在欧美先进的人群中有这样的做法：先不管这个商品能不能做出来，“想要试做这样一个概念的新产品”，首先明确概念，然后思考为了把这个概念变为现实需要哪些关键技术。这是一种自上而下的方式。这里说的自上而下，不是社长或部长在上面发号施令的那种自上而下，而是首先明确概念，然后按照这种概念展开工作。

但是，这种发想在日本却非常少。在开会时，如果有人提出新的发想，立即就会受到围攻。“我想做这样一个东西”，当有人提出新的发想时，就有其他人指责这个发想是多么荒唐无稽。他们会说，“从我们公司现有的技术，以及现有的技术队伍的体制来看，这种发想毫无实际意义，这样的东西根本不可能做成”，“这个问题在学术上还没有解决”等。总之，他们会从各种角度提出反对的理由。结果创意被否决，遭扼杀。日本的风气、土壤中缺乏对概念性创意的鼓励和支持。

采用自下而上的方式、以和为贵的精神，来自日本是农耕民族这一特点，它是由于历史环境条件形成的一种思维模式。但是，即使在这种情形下，仍然会产生超越常识的发想。特别是在年轻人中，这种创意很多。但是，日本社会缺乏容纳所谓“异端学说”的风气。当年轻人提出新的发想时，人们就会批评那是荒唐无稽、毫无价值、异想天开的，从而一笑了之。“你的想法很有意思，虽然现有的技术也许无法实现你的构想，但是这个创意很了不起，不妨作为一个课题认真考虑”，这样一种包容新创意的土壤，在日本是没有的。说得极端一点，就是在日本会扼杀创意。在从前的日本村落社会里，违反既定秩序的人会受到集体制裁。对不尊重长老意见，倡导异端的人，村民会孤立他们，驱逐他们。这种风气在现在的企业里仍有遗留。

在有首先概念先行这种发想的国家里，人们认为，因为有历史和传统，所以能把事业做好，那是理所当然的。但是在没有历史，没有传统

的领域内，如何做出伟大的事业，如何在短时期内获得成功，这才是值得关心注目的，这才是应该褒奖的对象。就是说，它们与日本社会对向新事物挑战的评价方法不同。

这是一个非常重要的问题。无论是技术人员追求新的革命性技术，还是企业为了引领潮流而进行自我革新，如果不能营造一个容忍异端的企业氛围，那么不管怎么强调“要自我革新，要转变观念”，都无法将事情向前推进。

无法自我革新的日本社会风气

前些时候，盛传泡沫经济破裂。但当时，听说炒股能赚钱，炒地能赚钱后，日本的企业几乎全都争先恐后、盲目投机。因为自己缺乏明确而坚定的价值观，所以就随波逐流，这是日本固有的社会风气。我认为，在这种风气中，是否具备不为潮流裹挟的坚定价值观，是能否自我革新的关键所在。

例如，京瓷从事的精密陶瓷工作绝不是一项华丽的事业。所谓精密陶瓷，就是把陶瓷粉末烧制成产品。从这个意义上讲，这是典型的三K（肮脏、繁重、危险）工作。不管如何自动化，车间里总是脏的。另外，烧制品的质量难以控制，制作不易。所以在过去，大企业都认为精密陶瓷缺少魅力，不愿染指。但是，看到我们依靠精密陶瓷发展起来时，加上多元化潮流兴起，阿猫阿狗，甚至大企业都想参与到精密陶瓷这一事业中来。

经济一旦景气，多元化的调子就会响起，企业都是这样的。用一根柱子，不如用多根柱子支撑稳定。搞多元化对于企业经营者而言，是绝对需要的。但是，搞多元化就会同原有的专业公司竞争。树三根柱子的话，智慧和干劲就都要一分为三，而专业公司是一根柱子。竞争了几年以后，企业就会感觉多元化很难，力不从心，就会反省，觉得“饼还得由饼厂来做”，自己应该集中力量，在自己的专业方面深耕细作。

估计从现在开始，3年以后，向往多元化的论调又会高涨起来。过去对多元化的调查结果是“没有什么吸引力”，但多元化的潮流一来，企业就会再次兴奋：“我们不能落后于同行，那个企业，这个企业，都参与了这个领域，我们公司无论如何也得干啊！”于是，各种企业都来参与。

这种盲目跟风的潮流，显示出一种风气，在这种风气中，发明创造、自我革新是不可能的。这种风气不仅体现在技术工作者、企业经营者身上，而且渗透到日本社会的各个角落。在这种风气中，为了在21世纪生存下去，我们应该怎么做，就成为一个重要的问题。

研究者的唯一依靠是内心的指针

在我设立公司，深入研究精密陶瓷的时候，正好是真空管的全盛时代。当时，用在真空管内部的绝缘材料，特别是高频波段的绝缘材料成为一个关键问题，尤其是与微波相关的发射管和真空管等更是一个难题。我们烧制这种绝缘材料并拿去销售，结果与以前使用的材料相比，我们的材料性能优良，获得市场格外的青睐。就在那时，有一位公司社长（在京瓷看来是一位业界长辈）说要同我会面。京瓷创建才3年。“有什么事吗？”我觉得奇怪，于是前去见他。

这位先生虽然是大公司的社长，却十分谦虚。他对我说：“你很优秀，你的公司虽然不大，但做的事情很了不起，我很钦佩。希望你们做我们公司的外包工厂，不知你是否愿意？”我回答说：“你们是大公司，非常出色，研究开发也很顺畅。但能否持续当你们的外包工厂是没有保证的，因为你们有问题时需要利用我们，一旦进展顺利，就不要我们了。这一点现在就能看出来，所以我们不愿做你们的外包工厂。”

“你说的也许不错，”讲完这句话之后，他又说：“不过我还想请教你一个问题。说起来有点失礼，听说你只是一个乡间大学的毕业生。在我们的公司里，出身一流大学工学系的陶瓷专家很多，其中有好几位花了大量的研究费用，却总是做不出同你们一样的产品。原因是什么？这个问题你是怎么思考的呢？”大企业的社长居然向中小企业的我请教。

可能是当时年少气盛的缘故吧，我说了如下大话，也许与我的身份不符。

我说：“我的情况是，我必须在漆黑的大海中划一只没有指南针的小船，周围的流水像墨水一样。因为漆黑一团，伸手不见五指，连自己的小船在哪里都不知道。这时，唯一可以依靠的就是内心的指南针。我现在正在做这样一件事，如果不在自己的内心设置坐标轴的话，就无法前进。没有文献可供参考，没有同行企业的先例可以模仿，踏进无人涉足过的、未曾开拓的、崭新的领域，最重要的是研究者持有的坐标轴。”

换句话说，革命也好，革新也罢，都是外行干的。一开始，我就讲到发明发现的领域属于哲学的领域。如果是专业领域的专家，一定会受到那个专业领域的束缚，所以要从那儿飞跃，要与之断绝联系是不可能

的。正因为是外行才可能飞跃，没有过去的羁绊，没有自己专业领域的羁绊，所以可以“概念先行”，就是说，可以一下子说出看似根本不可能做成的事。

漫画家所描绘的21世纪的科学世界充满独创性。但因为专家明白那是荒诞不经的、荒唐无稽的，所以他们自己首先拒绝做这样的发想。因此，勇于革新革命的人都是外行。

在东海道的53条道路上抬轿子的轿夫们，他们不会去当火车司机，在新桥和品川之间行驶。在他们的观念里，在东海道上抬轿载人是自己的本分，所以他们不愿当火车司机。轿夫就是轿夫，那些被火车夺去生意，转而成为火车司机的，是那种对火车饶有兴味，具备挑战精神的人。我认为，这就是历史。

回到前面的话题，为什么面对大企业的社长我会说出这一番很牛气的话，我自己也不明白，大概我想劝他也具备这种思维方式吧。

缺乏高尚的人格，就抓不住事物的核心

我希望在公司内部营造一种风气，能够容纳被认为是异端的发想。有人把搞技术的人描绘成性格孤僻、脾气执拗的人，这是不对的。一头扎进实验室，从早到晚不出来，进入痴狂的状态，不管衣着、不修边幅，那也是不得已的、无可厚非的。但是，懒懒散散、邋里邋遢，领带也不系紧，脏兮兮的，这副状态并不能说明他是真正的技术专家。

对于倡导异端的人也要分析区分。有一种异端，行为堂堂正正，思想乐观开朗，出于为公司、为集团做贡献的愿望，思维积极、自由奔放、不拘一格；另一种所谓异端，是为了异端而异端，这种人不过是行为乖僻而已。

在实验中会产生大量数据，要在大量数据中找出支配现象的核心数据需要鉴别的能力。有的人做实验积累了庞大的数据，但不会处理这些数据。在混沌中能够抽出主宰现象的要素的能力，还有在混沌中能够看出事物规律性的能力，与独创性的发想是联系在一起的。所以，采集实验数据，从中抓住核心，需要技术人员具备特殊的才能。但是，同时他的人格也必须是相当高尚的。性格扭曲的人，他眼里的数据、信息也是扭曲的，他很难触及事物的核心。真正优秀的技术人员必须具备优秀的人格和丰富的人性。

比如，在诺贝尔奖得主中，有仅靠特殊才能，仅靠特别敏锐的感觉，就完成发明创造的人。但是，一旦与诺贝尔奖得主见面就会知道，他们中的大多数人，除了在专业的科学领域内十分杰出，同时也具备优秀的品格。我们平时常说的“技术精湛的技工”是指匠人，他们还不是科学家。

蛮勇与真勇之间只差一层薄纸

现在大型复印机复印部分的磁鼓，特别是高速大量印刷的机器，大都采用京瓷制造的非晶硅感光磁鼓。非晶物质难以控制、不好生产，因为它的性质不稳定，文献上也没有记载。我让年轻的技术人员研究攻克这个难关，他们总是抓不住要点。有一次说做成功了，我赶去研究所看，的确产品的印刷效果很好，但同样的产品要再做一个，却做不出来。过了几个月，他们又做出了一个合格品，但原因不明。

许多企业都着手开发与京瓷相同的、用于电子照相的非晶硅感光体，但是一家都没有开发成功。我觉得必须从混沌中抓住诸多条件的核心。这项研究在京瓷的鹿儿岛研究所进行，差不多已经完成了99%，但最后的1%却无论如何解也决不了，当然无法批量生产产品。

于是，我把这个项目转到滋贺县的京瓷工厂，因为滋贺县的工作现场有抓得住事情核心的人，另外也是为了改变研究的气氛。从鹿儿岛只转来几位技术员，同时把实验装置搬了过来。这么做，把过去开发成果的大部分否定了，有人觉得可惜。然而，半年以后开发成功了。

还有其他的成功经验，做别人不做的事，成了我的习惯。做第二电电的时候，我也是“概念先行”。我要做第二电电，但不懂通信事业，更不是专家，在一般人看来，我的行为是莽撞、有勇无谋的。

在向京瓷董事会征求意见时，大家都认为：“老爷子，你是疯了？”当时NTT是一个销售额4万亿日元的巨型企业，向它挑战，必须以日本的财团连为中心组织企业联盟。但是，我认为，这么做只会产生第二个NTT这样的官僚企业，要降低一般民众长途电话费用的目的就不可能实现。多一个谋求利益的新公司，对21世纪日本大众的利益不会有什么贡献。“还是要靠创新型企业，社会要求新企业为不断降低长途电话费用做出努力。这样的事情我愿意干。”听我这么讲，京瓷的董事们惊呆了，脸上的表情是：“你想干，我们没法阻止你，你就任性吧！”

接着，开始干了。要成立一个公司与销售额4万亿日元的巨大企业对抗，要多少资本金呢？不知道。普通的做法都有惯例、习惯或先例可供参考，但这回没有。我把资本金定为80亿日元，定这个数额没有任何理由。后来与牛尾电机的牛尾治朗先生、西科姆的饭田亮先生、索尼的盛田昭夫先生商量，一共召集了200多家企业一起成立了公司。有关股

东的数字也没有任何根据。但是，我这么干，后来出现的公司就都从资本金80亿日元开始，股东都是200家左右。因为竞争对手是80亿日元，所以要100亿日元或者50亿日元，没有这种情况。因为我们是第一个吃螃蟹的，什么事情都必须自己决定。正因为一无所有，所以绞尽脑汁拼命思考，鼓起热情拼命努力。而后起的企业全部模仿我们这个先例。

就是说，像第二电电这种没有先例的事情，在开始的时候，眼前是一片漆黑的，什么都不明白。如果有先例或惯例，抑或有顾问参谋，请他们从科学的角度分析第二电电成功的可能性，那么他们的结论只有一个：这个项目风险太大，决不可干。

在大家都说不行的情况下，力排众议、坚决要干，这究竟是蛮勇还是真勇，两者之间只有一纸之隔。最后属于哪一边，谁都不知道，因为可能失败。或许对这样的勇气不可过分赞扬，但是我认为，在开始独创性事业的时候，在准备自我革新的时候，这种不拘一格、开拓新风的发想是必要的。

本能和理性的作用

在判断事情的时候，我们用头脑思考、判断。如果问：以什么为基准思考？极端地说，最初的基准是本能。本能是为了守护自己，为了维持生存，神灵赋予我们的一种能力。本能是主观的、利己的。比如，在饿得要死的时候，让别人吃不如自己争着先吃，没有这种利己心，人就无法生存。

但是，如果这种本能过大将会怎样呢？如果是动物，一旦吃饱，就不会再吃。动物不会储存，但人的欲望会无限膨胀。这种以本能判断的情况非常多。要保面子，要装样子，这些都是本能所导致的行为。是赚了还是亏了，是否为自己方便，是否对自己有利，是否要争面子，这一切都是出于本能的判断。做这样的判断，就很容易跌入危险的陷阱，这种例子很多。

首先，能成功兑现“包你赚”这样的事情，在我的经验里是没有的。听了花言巧语，蒙受巨额损失的例子不少，但顺水顺风赚到钱的却没有。本能是必要的，但本能膨胀就会招致灾祸，这在泡沫经济崩溃中也是显而易见的事实。

其次，我们经常讲要用理性来判断事物。如果说本能是主观的、利己的，那么理性就是客观的。这是为了对事情进行推理、推论，神灵赐予我们的一种能力。我们不断运用大脑进行逻辑推理，但这个理性不能做出最后的决断。那么最后的决断是由什么来行使的呢？决策不是依据理性的，在超越理性的地方有某种基准存在。

遭遇困难，不要逃避，要从正面应对

在超越理性的地方，拿禅宗来说，会在自己心中看到佛性。或者说经过精神统一，达至所谓的“真我”。这个真我，与森罗万象、宇宙是同一个东西。所以佛教讲，当我们的意识到达真我时，就进入了开悟的境界，也叫“三昧境地”。那是充满至上幸福的境地，还有一种说法，真我充满了爱、真诚与和谐。爱这个词与佛教中的布施相同，就是利他。

如果说，本能是主观的、利己的，这个真我的性质就是利他的。客观的东西是理性的，但这个真我原本就是利他的。利于他人，从他人的快乐中感受到自己的快乐，而他人的悲伤让自己感到悲伤。换句话说，为他人尽力就是真我的本质，这就是爱。

我并不是要求大家达到超脱的境界。我想说的是，当意识达到“真我”的时候，事物的真相就会在我们眼前呈现。我们凡人达不到那个“真我”的境界，并且不管如何修行，能达到这个境界的人极为罕见。但是，我们可以做出努力，尽可能不依本能，不用理性判断。只要在平日里时时意识到这一点，那么我们即使到达不了“真我”，也可以逐步接近“真我”，就可以在接近“真我”的地方做出判断。

研究工作在原地打转、无法进展时，面对年轻的研究人员，我说：“在遭遇困难时，为了解决困难，要有紧迫感，要从正面应对这个困难。同时，不受一切束缚，只管一心一意，用纯粹的眼光注视发生的现象，竖起耳朵，倾听事物发出的声音。在那里，一定会有神灵的启示。”

这看起来似乎矛盾。遭遇困难的时候，不要逃避困难，而要从正面认真应对，思考思考再思考，进入痴狂的状态，然后在某个间隙、某个瞬间，在没有任何束缚、自由自在的空间里，灵感会突然闪现。所谓发明发现不就是闪现的灵感吗？或者换一种说法，所谓创造，就是把一切该做的事都做彻底了，尽心尽力了，问题仍然解决不了，感觉无路可走，但仍不执着于任何事物，以谦虚的心境面对现实，这时候创造之神就光临了。这确实很矛盾：问题非解决不可，极端地执着，又在放松时，即在不执着的那一瞬间，灵光闪现，神灵的启示来了。

拂去杂念，新天地显现

要看清根本性的变革是否到来也一样，输入大量信息，细细咀嚼，并不能看出时代的转折点。用理性收集信息，为了研究而阅读文献资料，并不能抓住事物的核心。这里真的需要的是打开“心眼”。

佛教里有“五行”这个词，就是五种修行。第一种修行叫“布施”，就是前面讲到的要关爱他人的真我的境界。我们达不到真我的境地，为欲所迷、本能赤裸就是我们人，但至少也要帮助别人、关心别人，这就是布施。

第二种修行叫“持戒”，就是遵守戒律。这个世界上有很多规则，要遵守这些规则。

第三种修行叫“精进”，就是要拼命工作。

第四种修行叫“忍辱”，就是不要发泄不平和不满，要忍耐，要奋斗。

对于一般的工薪族，精进和忍耐是平时就在贯彻的；没做的是布施，就是关爱他人做得不够；遵守戒律或许也做得不好。

第五种修行叫“止观”，或者叫“禅定”。禅定就是坐禅，就是把心静下来，度过那清静的一刻。现在，我们的精神被外界事物所牵制，在辛苦中打转，苦于研究或者苦于经营。但正因为辛苦，就需要有一刻的禅定。布施、持戒、精进、忍辱、止观就是“五行”。

如能彻底地进行这五种修行，据说就能达到前面讲的开悟的境界、三昧的境地。或者说，只要把这五行做到极致，就能达到智慧的境界，这是佛教所教诲的。换种说法，就是打开“心眼”，洞察一切。对于我们这些人，忍耐和精进两种是一直在做的，只要把布施、持戒做好，然后抽一点时间，拂拭杂念，统一精神，我们就能看清时势的变迁。在这个信息过剩的时代，收集大量信息，知识渊博，结果只会随波逐流。这样根本就不可能抓住事物的核心，不可能触及真理。

要点

发明发现这一谁都没有涉足过的领域属于哲学的领域，是无论怎么驱使已成为常识的科学，都无法到达的领域。发明发现是超越常识的东西。

○

无论是技术人员追求新的革命性技术，还是企业为了引领潮流而进行自我革新，如果不能营造一个容忍异端的企业氛围，那么不管怎么强调“要自我革新，要转变观念”，都无法将事情向前推进。

○

踏进无人涉足过的、未曾开拓的、崭新的领域，最重要的是研究者持有的坐标轴。

○

革命也好，革新也罢，都是外行干的。如果是专业领域的专家，一定会受到那个专业领域的束缚，要从那儿飞跃，是不可能的。正因为是外行才可能飞跃，没有过去的羁绊，没有自己专业领域的羁绊，所以可以“概念先行”，就是说，可以一下子说出看似根本不可能做成的事。

○

在混沌中能够抽出主宰现象的要素的能力，还有在混沌中能够看出事物规律性的能力，与独创性的发想是联系在一起的。

○

性格扭曲的人，他眼里的数据也是扭曲的，他很难触及事物的核心。真正优秀的技术人员必须具备优秀的人格和丰富的人性。

○

遭遇困难时，为了解决困难，要有从正面积极应对这个困难的紧迫感。同时，不受一切束缚，只管一心一意，用纯粹的眼光注视发生的现象，竖起耳朵，倾听事实发出的声音。在那里，一定会有神灵的启示。

○

所谓创造，就是把一切该做的事都做彻底了，仍然解决不了问题，在无路可走时，不执着于任何事物，以谦虚的心境面对现实，创造之神就光临了。

经营和斗魂　在札幌盛和塾开塾仪式上的讲话—1992年8月26日



1992年8月26日，札幌盛和塾成立。在开塾仪式上，稻盛讲了盛和塾存在的意义，同时以马拉松为例，论述了经营需要斗魂的道理。

领导人的哲学决定经营

一般人或许认为，在京瓷因为我原本就是搞技术的，是精密陶瓷方面的专家，所以作为精密陶瓷的生产厂家，京瓷的成功是理所当然的。实际上大家也都说“京瓷的成功是必然的”。那么，通信事业不是我的专业，对我来说属于未知的领域。我要挑战它，让大家看一看哲学的力量。我创建第二电电也有这方面的动机。

我认为，经营企业这件事，光有那个专业领域的知识，光是懂得专业，并不能做好。经营由作为经营者的那个人的心性，或者说由他的思维方式决定。换句话说，经营者的哲学出色的话，公司也会出色，专业知识并不起决定性作用。通过京瓷创建以来33年的经营实践，我越来越坚信这一点。

当然实际上在京瓷，我自己研究、制造和销售精密陶瓷，而且在精密陶瓷这一领域，我接二连三成功开发新的产品。研究水平全世界领先，这才有了今天的京瓷。但是，作为这项研究当事人的我，却并不认为由于技术先进、专业知识丰富，京瓷才获得了成功。技术、知识只是要素，却不是成功的根本原因。我认为成功的根本原因在于经营者持有的心性。基于这种认识，在8年以前我创立了第二电电这一新的事业。

当时，人们对我的挑战只是付之一笑，他们认为这样的挑战不可能成功。NTT这个企业当时的销售额超过4万亿日元。而且自明治维新以来，对于把电话线路铺设到全国各地的家庭这一国家战略，同这样的巨型企业对抗不可能成功。在这种舆论面前，大家都缩成一团，谁也不敢做声。这时，我挺身而出，第一个举手挑战。

正如大家所知，第二电电前一期（1992年3月底）的销售额大约为2000亿日元，利润约为230亿日元。公司有这么大的规模，从第二电电企划公司开始才过了8年。

赛路拉电话公司“想搞移动电话事业”，我向国家邮政省提出申请，但邮政省却拖延着不予认可。最后结果是，首都圈和东海地区划分给建设省和丰田汽车组成的高速通信公司，剩下的其他地区分配给第二电电。日本真是一个不讲道理的国家。“既然大企业丰田和官僚机构建设省要干，那就委托它们吧”，于是把好地区划给了它们。

有这样的原委，第二电电的移动通信事业除去首都圈和东海地区，在全国各地开展起来。我们把各地划分为北海道、东北、北陆、关西、中国地区、四国、九州，最后是冲绳，共8个区域。各地都设立了当地的移动通信公司。

赛路拉电话公司自创立以来已有5年，北海道开业4年。经过5年，除了首都圈和东海地区，公司合计从今年7月的月度数字推算，其规模可以达到年利润200亿日元。这是同赛路拉电话公司的母公司第二电电分开计算的数字。

这样，包括赛路拉电话公司在内的第二电电集团公司的年度利润可达500亿日元。京瓷公司也不过500亿日元的利润。因此，在花费33年工夫成长发展的京瓷之外，我们又创造了一个同样规模的企业，而且只花了短短8年时间。

这样的成功不依靠专业知识，证明领导人应该持有的心性、哲学、思想决定了企业经营本身。这是我的观点。把企业经营的精髓告诉大家，其实就是我发起、组织盛和塾的初衷。

现在大家汇聚一堂，我想，大家除了在我身上学到某些东西之外，你们之间还可以互影响，促使彼此的企业快速发展。我认为盛和塾可以成为一个非常了不起的集团。

我希望各位的企业能够成为各个地区、各个行业内出类拔萃的企业。我希望从现在开始的5年间，你们的企业都能够成为令人刮目相看、卓越的企业。

盛和塾现在有20多个分塾，约1000名塾生。我现在计划把它发展为100个分塾。同时，一个塾按照50人来算。为什么是50人？因为超过50人，名字就记不住，而且人数过多也不便于边喝酒边交流。我相信，促膝而坐一起喝酒是交流意见，统一思想的最好方法。

50人、100塾的话，塾生就有5000人。现在，塾生中规模大的企业年销售额有几百亿日元。由此看来，盛和塾这个团体或许会具备巨大的力量。5000名塾生企业家，彼此完全不讲功利，聚集在一起，互相帮助，这么了不起的组织现在正在不断成长。

我今年正好60岁，如果寿命是80岁，那么还有20年的时间。今后，

我不会再从早到晚忙于公司事务了。我想为社会、为世人尽力，所以才创立了盛和塾。

守护员工不是轻松的事

诸位都是经营者，哪怕只有5名、10名员工，要养活他们，我觉得这已经是很了不起的事了。一般来说，一个人把自己的生活过好就很不容易，如果要养家糊口的话，更是十分辛苦。而在这个严峻的世道中雇用员工，给他们发工资，不是一件轻松简单的事。员工都有家庭，包括员工家族在内，你们要保证他们的生活。哪怕只有5名、10名，仅仅是雇用员工，实际上你们在不知不觉中已经做了非常了不起的事情。

我不认为政治家、官僚有什么伟大。不管多少人，我觉得雇用员工的实业家才是伟大的。因此，我认为，要让日本这个国家优秀，经营者必须优秀。学者不管说起话来多么头头是道，他养活自己一个人就行了。至于政治家，把秘书加进去，给两三个人饭吃就行了，而且还不是自己亲自赚钱。在这世上，不仅自己吃饭，同时要养活员工，我认为这样的经营者才是好样的、优秀的，而且他们必须优秀。

对于经营者来说，最重要的是“韧性”和“斗志”。当然因为要搞经营，所以他们在专业知识的学习方面要不亚于学者。但是，不管头脑多么聪明，不管构建了多么高超的战略，如果没有韧性，缺乏斗志，他们仍将一事无成。

我经常对盛和塾的企业家们讲下面一段话：“要当经营者，就要有不亚于任何格斗士的燃烧的斗魂。摔跤、拳击这种激烈格斗的领域有闻名世界、充满斗魂的人。即使向这种人挑战也毫不畏惧，经营者需要这样的斗魂。缺乏这种强烈斗争性的人，不适合当经营者。心地太善良的人当不好经营者，在软弱的领导人手下工作的员工是可悲的。”

我这么说，并不是因为我原来就是一个粗野无礼的人。相反，正因为我自己本是一个胆小怕事的人，才知道斗志、韧性有多么重要。

在小学入学仪式时由母亲把我带到学校门口，这时我还很起劲。但一进校门发现母亲不见了，我马上就哭出声来。所以只要我还在教室里，母亲必须一直站在教室外的走廊等我。第二天，母亲不陪同，我就不去学校。过了三四天，母亲看到我在教室里与小朋友们玩得来劲，便悄悄回家了。我回头一看，哇的一声大哭起来，听说母亲当时羞得不得了。结果母亲不带着我，我就不去学校。但是在家里，我却趾高气扬。我虽然排行老二，却顽皮嚣张，一出家门又胆怯害羞，就是这么一个不

好伺候的“窝里横”。

所谓“三岁的魂，终生难变”，一直到小学高年级，我都是胆小内向的性格。到高年级以后，我才慢慢适应了“淘气王”的角色。大学时代，我进入空手道部，想进一步锻炼自己。但是，因为本性胆小谨慎，我在公司成立后也不敢去拜访客户。因为胆量小、见识少，我甚至连与人聊天也不会。

因为我自己是这么个人，所以我对公司的干部这么讲：

“本来胆量就大的人，往往是粗放的人。胆量大看起来很神气，但实际上粗糙的人才有胆量。神经纤细、感觉灵敏、头脑聪明的人，不会有那么大的胆量。正因为粗野，所以看起来才有胆量。

但是，事业的成功需要斗志。超越那种纤细和敏锐，久经沙场并经历铁与火洗礼的人，以及如果是黑道世界，不惜拼命，流血打架，几经生死后炼出胆量的人才是真正的强者。看看黑社会，那些体格壮实、刺着耀眼文身的粗俗汉子，没有一个人当得了头儿。黑帮头目大都是些看起来老实沉稳、体格不壮的人，他们才是真正具备胆量的人。那种压倒一切的气势、斗魂，是经营者所需要的。”

马拉松赛的斗魂

不久前，京瓷田径队有位运动员要参加巴塞罗那奥运会的女子马拉松比赛。我正好有事在欧洲出差，所以赶到巴塞罗那，花了一天时间去声援她。

当天天气非常炎热，跑道上又正好在进行男女百米赛的决赛和三级跳远比赛，是赛事火爆的一天。像我这样在舒适的空调房里工作的人，仅是坐在观赛台上就已经大汗淋漓。马拉松比赛从傍晚开始，当时更是热得让人发昏。在火一样的酷热中奔跑42.195公里，真是要命的事。

这位选手去巴塞罗那之前，曾在美国的丹佛日本田径联盟进行过两个多月的强化集训，然后回到日本再飞往欧洲。当时在东京的京瓷事务所，我和这位选手及其教练一起吃饭，我鼓励她加油，并有了一次与她谈话的机会。

当时，我对她说："这次马拉松赛，你绝对要紧跟先头团队。就这一句，是我的忠告。"至于"要拿金牌，要拿银牌，要拿铜牌"之类的话，我只字未提。教练与运动员之间也没谈这些。原因是考虑到不要给运动员太大压力，不要把她的精神压垮了。

不过，当时有这样的对话："这次巴塞罗那奥运会上夺冠的成绩，我想是在2小时26分钟之内。"当我说出这句话时，教练吃了一惊，忙问我："唉，为什么会长说是2小时26分钟之内？"

"没什么，这完全是我的直觉，并没有什么根据。"我这么回答。教练就说："其实，在丹佛进行强化训练时，我每次都做训练记录。现在她正处在高峰期，完全可以跑出2小时26分钟之内的成绩。会长怎么会突然说出这个成绩，我感到惊奇。"

如果发挥良好，完全可以跑出2小时26分钟的成绩，教练和运动员之间有过讨论。

我说夺冠成绩在2小时26分钟之内，他们说完全有可能，这说明教练和运动员都瞄准了夺冠。但是，谁也没有承诺，没有打包票。

当时，我在位于巴塞罗那蒙特惠奇山的赛场上观看比赛，但比赛的

情况却根本看不到。大家在日本的电视转播中也许一直能看，但身在现场却什么都看不见。后面虽然有大屏幕，但屏幕上的镜头要每过10分钟或15分钟才出现一次，每次只有几秒。而且只拍摄跑在最前头的那个团队，要声援的选手跑在哪里完全不知道。最初，我们的选手跑在前面20～30人团队的中间偏后。“再往前跑一点！”当我自言自语时，屏幕上的影像消失了。

到最后阶段，有森裕子选手与苏联的一位选手交叉争第一，一直到进入体育馆赛场。我们的那位选手第五个进入，但本人似乎不知道。

因为实在太热，进来的苏联选手、有森选手、我们的选手全都满身大汗，好像刚从水池里爬上来一样，浑身湿透。这真是异常严酷的考验、极其激烈的竞争。

历经如此艰苦的比赛，有森选手一到终点就立即瘫倒在地上。但是，我们的选手不但没有倒下，还蹦蹦跳跳的。

然后，在接受采访，记者问她“感觉如何”时，她说：“我是第几？”告诉她是第五时，她说：“啊！是吗？我的目标是第八，所以得了第五很高兴。”

听她这话，我却不能接受。如果目标是第八的话，我不会特地赶来声援。

接着，她又问：“有森小姐跑在我前头，她得了第几？”告诉她有森获得银牌，她赞道：“那太好了！”那口气好像是自己为别人的成功而高兴。这种态度当然可以，但她“目标是第八”的说法却让我很是吃惊。

回来细看录像带，她没有遵照我的意见一直跑在先头团队。开始时在里面，跑了2/3以后，她还跟在这个团队之后。再看的话，一位戴白帽子的苏联选手在20公里处开始一马当先（这位选手因为赛后查出服用兴奋剂，被取消了第四的资格），这时我们的选手没能跟上。一会儿白帽子选手领先先头团队200米。又过了一会儿，跑到22～23公里处，又一位苏联选手（冠军）甩开先头团队，追上白帽子选手。

这位冠军选手超过白帽子选手200米，而后者又超过后面的团队200米，因此冠军选手已甩开先头团队400米。正好在30公里处，有森选手开始发力，甩开团队，追赶前面两位。

到达终点接受采访，被问到“在30公里时你开始加速，那是为什么”时，有森选手答道：“教练指导我，30公里前要注意节省体力，过了30公里，感觉可以的话那就加速。所以，那时我就加快了速度。”在30～35公里这5公里之间，她将距离缩短了400米，与第一位的苏联选手并驾齐驱。

5公里就缩短400米，这是相当艰苦的。在马拉松比赛中，缩短400米可不是稀松平常的事。而缩短这个距离时，正好在蒙特惠奇山的坡道上，有森选手想甩开对手，但苏联选手紧追不舍。最后两人就在那儿比拼，在进入场馆跑道前，有森选手被那位苏联选手超越了。因为有森选手在坡道5公里的冲刺中消耗了相当大的体力，最后取得第二，接着就倒下了。

然而，我们的选手却一脸轻松、满不在乎。我认为这就是斗魂不足。

与其“不言实行”，不如“有言实行”

这个马拉松的事例，对企业经营的参考价值有两个方面。第一，对于经营者要求“有言实行”。

我们的选手说，“目标是第八，所以获得第五很高兴”。但是，在前年世界强手云集的世界马拉松选拔赛中她取得了银牌，所以这次的目标只能是金牌，说“目标是第八”，这怎么可能呢？

获得银牌，然后花1年时间不断研究、反复训练，为奥运会重头戏做了充分准备，剩下的目标只能是冠军。至少同去年一样拿银牌，最坏也是铜牌，没有理由说什么“进入第八位得奖名次是目标”。

我想，大概是为了面子临时说出这样的话，但这是不对的。

“本想夺冠，现在只获得第五名。‘对不起，很遗憾，真的很遗憾，很懊悔！’首先她应该说这个话。不管是女是男，既然把青春赌在比赛上，不成功，就要坦率地说一句‘对不起’！不可以说漂亮话，那不是对自己不诚实吗？”我简直想对她这么说。

但是，经营者也有类似情况。没做出什么利润，没缴纳多少税金，在JC（青年会议所）的企业家中，经营也乏善可陈。当被问到经营状况如何时，本来应该表达歉意和悔意，并表示决心“要把经营做得更好”，但是他们却不这么说。

“呀！就这么回事啦！还算可以吧！”他们用这种言不由衷的话来敷衍搪塞、自欺欺人。“原来想把销售做得更大，利润做得更多，超出一般水平，缴更多的税。但事与愿违，因为贪玩没管住自己，努力不够，所以业绩不好。真的很惭愧，明年一定鼓足干劲，认真干一番！”本来只要这么坦诚相告就很好。但这么讲的话，好像是贬低自己，让人小看，惨不忍睹，所以不这么讲。“看看周围的公司，还说得过去吧！都这个样吧！”讲些违心的话蒙混过去，与现在讲的马拉松的例子一样。

我想对这位选手说：“不要讲言不由衷的漂亮话！该说的是：‘我这一年，为今天的奥运会做准备，赌上青春，勤练苦练，本想夺取冠军，但结果希望落空，太遗憾了，也对不起大家！’”

而当时我想到的一句话是“不言实行”。过去常说“男子汉应该不言实行”，好像嘴上不说，只要行动就是美德。但是，“不言实行”可能导致弄虚作假，因为事前没有任何承诺，所以才可以说“目标是第八”。但如果事前说了“要夺取金牌”，而最终没有夺冠，就不得不说“很惭愧，我努力得还不够”。

企业经营也是这样，社长要当众宣布：“我的目标是要做成这样！”因为公开说了，就没有了退路。不给自己退路，就是逼着自己必须真干。逼的结果是，自己会拼命努力去实现自己当众宣布的目标。如果没能实现，就坦诚地说：“是我努力得不够，明年继续加油！”

只要第一把手率先垂范，采取这种直言不讳的态度，就可以要求其他董事、干部也这么做。让他们当众表态，“我的销售目标是多少，利润要做多少”，要求他们履行承诺。因为是自己束缚自己，所以这是非常苛刻的，而且已经在大家面前公开表态了，给自己的压力也会非常大。

由第一把手率先垂范，实行了，但结果仍不理想。这时可以干脆利落、堂堂正正地对员工们说：“很对不起，是我努力得不够，做得不好，明年一定更加努力！”把这种做法变成习惯，公司内部的气氛就会明朗。在明朗的氛围中，董事也好，部长也好，大家都能很自然地贯彻“有言实行”这条原则。

这是我今天讲马拉松这个例子的第一个意义。

竭尽全力紧跟先头团队

第二，尽管我嘱咐她“要紧跟先头团队！”，她却没有紧跟，这是为什么呢？

我认为，我们的选手没能始终跟上先头团队，可能是因为虽在这个团队，但被团队后面的人遮住了，看不见跑在最前头的选手。我想，她没有看到白帽子的苏联运动员超越大家的情景，否则当时她就应该跟上。接着，那位夺冠的选手跑在前面了，她也应该紧紧跟上。至少在30公里处，当有森选手开始冲刺时，她必须紧跟。

如果我们的选手一开始就能跟进，或者在第二次苏联选手脱颖而出时紧追不舍，我想她很可能夺冠。因为她有十二分的实力，跑完全程也一点不显疲倦。

那么，为什么我的嘱咐她没听呢？我认为原因是，她没有从内心相信我说的话。以前我去田径队指导的时候，大家的反应是：“会长，马拉松您跑过吗？”“别说42.195公里，哪怕5公里、10公里，您跑过吗？”我当然没有跑过，连中距离的1500米也没跑过。

没长跑经验的人来指手画脚，说什么：“哎呀！在3公里处该这样，该那样！”他们根本听不进去。实际跑起来，真是一场严酷的运动，体力大量消耗，昏头昏脑。毫无切身体验的人来说三道四，他们自然不想听。

另一方面，教练原本都是马拉松运动员。教练的话她听得进。有经验的人比没经验的人当然说话中听。

日本田径队强化集训时的马拉松教练，都是学生时期响当当的长跑运动员。这些教练说的话，她们当然会听。

我们那位选手从日本出发时，尽管我嘱咐她“绝对要紧跟先头团队”，她却并没紧跟。我认为原因是，她并没有从内心相信我说的话。

另外，没紧跟的另一个原因是田径队领队、教练的指示。超过30摄氏度的高温下，迎面风速四五米，还有蒙特惠奇山路上的坡道，最后5公里体力消耗殆尽时，要在那坡道上激烈拼搏，田径队领队、教练肯定

一致认为“这非同寻常”。所以，可能在比赛开始时，教练们就会嘱咐：“要慎重，节省体力，不要冲刺！”因为是经验丰富的领队、教练的指导，比起我的话，当然更有说服力。

还有，大家都对我们这位选手寄予期望，暗地里都议论“一定能获奖牌”。“去年的世界选拔赛上荣获银牌，这次一不小心弄个金牌也未可知呢！”田径队的人都这么想，她本人自然也会这么想。

所以，田径队觉得不要给她施加压力，恐怕在比赛开始前就关照她：“不要太拼，这么热的天，就是得个第八也行！”这么一说，让她完全放松，处于这种精神状态反倒能夺冠。如果教练们不是这么想的话，她不可能说什么“目标是第八”这样的话。不管怎样，没有紧跟先头团队，我认为这是失败的第一原因。

持续超速奔跑，促进成长发展

人就是这样，哪怕勉强，但只要领先别人，状态就会出来，甚至能够发挥出120%、150%的力量。搞过体育的人懂这个道理，因状态良好而获胜，这时就会浑身充满力量。但是，在落败时，就是马拉松跑在后面时，真的会感到腿脚沉重、使不出力。所以，我才激励她："要紧跟先头团队！"因为没能做到这一点，她才失败了。

为什么我能这么说呢？我在创立京瓷时，只有28个人。但从企业十分弱小的时候起，我就不断向员工们诉说："首先我们要成为西之京原町第一！成为西之京原町第一之后，就要成为中京区第一！成为中京区第一之后，还要成为京都市第一！成为京都市第一之后，再成为日本国第一！成为日本国第一之后，最终要成为全世界第一！"因为当时说过这种远离常识的话，与此相应，从公司创立的那一刻起，我们就夜以继日拼命工作。这同马拉松一样，就是持续超速奔跑。

对此，员工就有牢骚："稻盛先生，照这样拼命，身体能吃得消吗？"坐早晨最早的班车来上班，晚上末班电车回家，连睡眠的时间也挤掉了，努力程度超越了人的极限。"这么高速奔跑，长时期的经营能坚持下去吗？"大家都抱有这种疑问。

我对员工们这么说：

"打个比方，日本的经营竞赛就是企业马拉松比赛，京瓷是后来加入的。比赛从1945年8月15日战争结束时开始，大家一齐起跑。京瓷创建于1959年，就是晚了14年。把14年假设成距离的话，就是先头部队已跑出了14公里，这时京瓷才开始起跑。马拉松要跑完42.195公里，现在已经拉开了14公里的差距。何况我们又不是一流的专业选手，如果按普通速度去跑，根本不可能取胜。那样经营企业没有意义，既然如此，不如一上场就全力疾驰，这样才能缩短差距。"

从创业时讲这番话开始，不过十余年，京瓷就在大阪证券交易所二部成功上市。二部上市意味着京瓷以迅猛之势追上了跑在前面14公里的第二团队，将它纳入视野并跑进了这个团队。

当时的情景历历在目。那夜，在滋贺县京瓷工厂的广场上，全员集合，用松树圆木扎成高台，燃起篝火。当时员工的规模已有数百人。不

管一股也好，两股也好，我让全体员工都持股。我以篝火作为背景，就二部上市意味着什么，对大家讲了下面一段话。

“感谢大家这10多年来的辛苦劳动。从公司创立开始，大家就拼命工作。从旁人看来，‘像那样发狂般地奔跑，不可能持久！’但我们却一直以全速在跑马拉松。或许正如大家所说，‘这么拼命过分了，这样工作过头了！’确实，我们的工作是过了头。证据就是我们已经追上了先跑了14公里的第二团队，这肯定是辛苦过头了。但是，跑到今天这一步，我们已经习惯了，已经适应了，我们一点也不感觉疲劳。下一个目标，就是马拉松的第一团队，就是东京证券一部上市公司，让我们追上那个先头团队吧！”

我这样激励大家，接着继续全速奔跑。在二部上市后没几年，京瓷就跑上了“东证一部”。登上一部后没过几年，京瓷股票超越索尼，雄踞日本股价第一。而不久以后，京瓷又在纽约证券交易所成功上市。

也就是说，人们认为“根本不可能的事”，我却从创业开始一直干到现在。刚才谈到，在我创建第二电电时，周围的人都异口同声：“不可能！”“既没有经验，又没有专业知识，那家伙不可能成功！”然而，我做成了，所以京瓷才能发展成世界上屈指可数的优秀企业。

我们再回到巴塞罗那奥林匹克马拉松的话题。“为夺取金牌，就要紧跟先头团队！”坐着也满头大汗，气温高达30几摄氏度，比赛在如此严酷的条件下进行。而我说这话，在专家们看来，那是“勇而无谋”。但是，“紧跟先头团队”这句话首先要执行，这才是重要的。认为那不可能因而不干，事情就不能成功。而且挑战所谓“勇而无谋”的建议所需要的身体条件，通过1年的严格训练她已经具备，她应该能够成功。

人们认为“绝不可能做成”的事，我们做

美国有一个团体名叫华盛顿卡耐基协会。这是钢铁大王、闻名世界的卡耐基创立的研究机构，在天文物理、地球物理和生物研究等方面拥有许多世界水平的研究所。我有幸被邀，成为该协会最早的外国理事。

在该协会1991年年度报告书的首页，某位理事长的评论引用了我的一句话。这位理事长名叫玛基辛·辛格，是一位女性。她本人是世界有名的优秀生物学家。她的评论开头引用我如下一句话：

“我们接着要做的事，是人们认为绝不可能做成的事。”（What we like to do next is what people tell us we can never do.）

其实，有名的普利策奖得主、记者兼作家戴维特·巴尔巴斯坦姆，在其于1991年所著的《下一世纪》一书中引用了我这句话。作者自己说：“我活着，就是为了写这本书。”这本书在美国发行后非常畅销，在日本也已经翻译出版。在这本书中，他特地写了“京瓷·稻盛和夫”一章，在阐述下个世纪将如何演变时把我作为例子。

他在10多年前曾与我见过面，给他留下了深刻的印象。去年，他来京都住了几天，采访了我。采访的内容归纳在这本书里。“我们接着要做的事，是人们认为绝不可能做成的事。”他把我讲的这句话写进了书里。

玛基辛·辛格理事长读了这本书，引起了共鸣，所以又引用了我这句话。

我要表达什么意思呢？我想做如下说明：

“人们认为绝不可能做成的事，我一如既往，一直做到今天。因为跟上了先头团队，才有了今天的京瓷，才有了第二电电。专家们批判我‘那是莽撞无谋，那不可能成功’。如果按照他们的常识办事，就没有我们的今天。”

希望你们也务必记住这句话。人们从常识讲的“绝不可能，这是不可能做成的事”，我们就要去做。要靠百折不挠的韧性和燃烧的斗魂，才能做成功。经营者绝对需要这样的斗魂。

自己不想成为京瓷那样世界第一的企业，在温泉街上有一家小旅馆就够了，在札幌开家面店就行了。没有必要把公司做那么大，所以也不需要那么拼命努力。如果这么想的话，就大错特错了。要成为拉面横街第一的面店，一般的普通努力是不够的。无论在什么小地方、小行业要成为第一，都必须付出不同寻常的努力。另外，如果说要成为拉面横街第一，就要有第一的素质的话，那么成为札幌第一、日本第一也是一样，经营的要诀都是一样的。

“微不足道、这么一点儿的小生意，再努力也有限。”如果这么想的话，企业就无法发展。无论什么行业，无论多么细小的工作，一定要付出不同常人的努力，那是跟自己做斗争。

只要持有激烈的斗魂，付出不亚于任何人的努力，公司一定能够成长发展。

要点

经营企业这件事，光有专业领域的知识，光是懂得专业，并不能做好。经营由作为经营者的那个人的心性，或者说由他的思维方式决定。换句话说，经营者的哲学出色的话，公司也会出色，专业知识并不起决定性作用。

○

要当经营者，就要有不亚于任何格斗士的燃烧的斗魂。缺乏这种强烈斗争性的人，不适合当经营者。心地太善良的人当不好经营者，在软弱的领导人手下工作的员工是可悲的。

○

事业的成功需要斗志。超越那种纤细和敏锐，久经沙场并经历铁与火洗礼的人，才是真正的强者。真正的胆量，是原本老实本分的人在严酷的斗争中掌握的。那种压倒一切的气势、斗魂，是经营者所需要的。

○

社长要当众宣布：“我的目标是要做成这样！”因为公开说了，就没有了退路。不给自己退路，就是逼着自己必须真干。逼的结果是，自己

会拼命努力去实现自己当众宣布的目标。如果没能实现，就坦诚地说："是我努力得不够，明年继续加油！"只要第一把手率先垂范，采取这种直言不讳的态度，就可以要求其他董事、干部也这么做。

○

人们从常识讲的"绝不可能，这是不可能做成的事"，我们就要去做。要靠百折不挠的韧性和燃烧的斗魂，才能做成功。经营者绝对需要这样的斗魂。只要持有激烈的斗魂，付出不亚于任何人的努力，公司一定能够成长发展。

让企业经营好转的哲学　在盛和塾关东地区塾长例会上的讲话—1994年8月9日



1994年7月1日，PHS（personal handy-phone system）事业准备开业，DDI小型通信机企画株式会社成立，稻盛和夫出任董事会会长，在东京、北海道、东北、北陆、东海、关西、中国地区、四国、九州分别成立公司，计划1年后开始商业服务。为了让事业迅速走上轨道，针对各新公司的社长，稻盛会长阐述了当社长应有的素养和经营哲学的重要性。内容相同的讲话，在这次盛和塾关东地区塾长例会上，稻盛塾长又讲了一次。

当社长应有的心态

第二电电为了发起PHS事业，成立了DDI小型通信机企画株式会社，现在事业正在向前推进，日本全国经营个人手机系统的一共有9家公司。

在公司成立之际，我把9位社长聚集在一起，讲述了“作为社长，应该以这样的心态去开展工作”“请大家在经营企业时，要把哲学，也就是最重要的判断基准铭记在心”“要把这种哲学传递给你们的部下”。在座各位都是经营者，这些内容对大家也很重要，所以我想在此重申。因为这也是作为第二电电相关的PHS事业的社长应有的心态，各位可以对照自己的公司，研究一下怎样当好社长。

社长心得八条

我将应该作为社长处事信条的“社长心得”八条归纳在一张纸上，发给9位社长候选人。再次强调了哲学的极端重要性，哲学是迄今为止我们一切事业的基础。我把它归纳为PHS事业公司的社长心得。

1.深刻理解第二电电的创业精神。

我在创建第二电电时逼问自己：“动机善吗？私心无吗？”同时，在平时我就坚持办事光明正大，具备勇气，以敬天爱人的精神处事。这样的心性和思维方式，塑造了第二电电的创业精神，并带来了今天的成功。

2.作为民营企业，必须彻底追求经营的效率。为了提高经营效率，必须杜绝牵强，排除损失浪费。

3.事业经营要能够给国民、给客户提供满意的、便宜的服务，同时要追求企业的高收益。

4.必须在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献，而且必须给予股东充分的回报。

5.要排除大企业常有的、僵硬的官僚组织和权威主义，要建设灵活柔软的、朝气勃勃的组织。

6.处理人事要光明正大，以公平为宗旨，决不可夹杂私心。

7.避免独断专行，要汇集众议，得出结论。

8.判断的基准不是放在习惯、惯例、常识上，而是放在“作为人，何谓正确”这一点上，必须基于原理、原则做出判断和决断。

同时，我把印在A4纸上、有相当厚度的《京瓷哲学》一起分发，强调“希望各位社长充分学习领会，把它变成自己的东西，同时要认真渗透到员工中去”。《京瓷哲学》是京瓷迄今为止一直作为判断基准的我的哲学。

我把社长心得八条分发时，又把《京瓷哲学》，即我的哲学，发给他们，并要求他们在员工中渗透。

为什么经营需要哲学

关于将《京瓷哲学》向员工渗透，前些天我们在美国实际做了尝试。在美国，由铱公司的领导班子，加上京瓷在全美的关联公司的干部，我们举办了领导人讲座。

这个讲座把京瓷在美国各分公司的首席执行官几十人聚集一堂，目的是让他们学习并掌握《京瓷哲学》，并用这种哲学来经营企业。一开始，我就以“为什么经营需要哲学”为题，说了下面一番话：

“所谓哲学就是判断基准。这种哲学在成为领导层应该持有的判断基准的同时，要被渗透到员工中去，成为全体员工的判断基准，成为整个企业的精神支柱，营造企业风气。换句话说，这个企业要以这种思维方式营造企业风气，营造企业文化。

“如果说企业有风气的话，那么营造这种风气的，是员工的心灵。所以必须把哲学渗透到员工的内心深处，这样才能营造企业的精神风气，形成公司风气。”

京瓷在美国的总部下面有五六个工厂，年生产额超过10亿美元，仅员工就有6000～7000人，由美国一流大学毕业的干部经营。日本和美国社会结构不同，对事物的思考方式不同，另外，历史、文化、宗教背景都不同。经营这么大规模的公司，尽管有种种不同，然而在实际经营中发生的问题，却完全相同。

例如，如果缺乏企业应有的行动规范，或者缺乏作为企业应有的判断基准，仅仅从经营管理的技术技巧角度思考企业经营，“这么做就会有这样的结果”，在企业经营中片面追求效率性和合理性。那么，企业里会做事的人，有力量、有才能的人，就会恃才傲物、任性放肆，结果制造出令人头痛的问题。

说起来很难为情，大约10年前，美国的京瓷公司在干部中发生了日本常见的舞弊事件。

大家知道，美国是一个推崇实力主义、个人主义的社会，干部的工资待遇当然是根据能力不同，根据绩效主义来决定的。因此，工作能力强、做事麻利的人，会要求高报酬、高地位。

这时候，如果不知道做人应有的姿态，不懂得“作为人，何谓正确”，不清楚怎么当干部，怎么当领导，就是说不具备哲学的话，那么他们就会认为自己既然有实力，给公司赚了这么多钱，公司就应该更加看重自己，应该给自己更高的工资、更大的权力。他们的欲望就会无限膨胀。

在这种思维方式之下，有一个负责采购的干部就干起了舞弊的勾当。公司要买东西时，这位干部会对供应商说：“尽管可以供应这种物品的公司很多，但我们特地从你这里采购，你应该给我回扣。”结果我们发现他收取了回扣。

为了收取回扣，进货价格会提高，这个差价就进了他自己的腰包，就会损害公司的利益。这是损公肥私的背叛行为，在法律上属于犯罪。在诸位的企业里，如果道德沦丧的话，发生这样的事就是“家常便饭”。

社长抱着信任和期待把重要的工作交给这个人做，此人能干，会做事。但正是这种能干的人，稍加疏忽就会出问题。所以经常有干部问我，对于这样的人，究竟应该不应该把工作全部委托给他？

“在我面前很谦卑、好话说尽，但不知道在背后他干了什么，这种人值得信任、值得委托吗？”

某位干部来请教我：“最近才知道，最能干，也是我们最信任的公司销售部长干了坏事。是不是应该解雇他？解雇的话，公司业绩会大幅下降，置之不理也不行，该怎么办呢？”

京瓷的美国企业里面也有这样的问题。这种事在日本也经常发生，用心观察就会发现，比如京瓷的销售部门。销售产品有时需要通过代理商，一般我们会拜托代理商：“请帮助销售这个产品。”但如果是供不应求的畅销产品，代理商反而会要求我方：“这个生意给我们做吧。”这种场合就容易发生问题。

在寻找代理商的时候，某销售部长对某代理商说：“我不是请你帮助京瓷推销产品，而是把京瓷畅销商品的销售权交给你。”这是权利，有权就有利，所以这位部长的意图是索取回扣。就是说，把毛利很高的京瓷商品的销售权利交给这位代理商，从他那里获取回扣。我们发现这位销售部长思想错位、品质不端，当然就把他开除了。

如果不具备“作为人，何谓正确”的判断基准，不具备应该作为行动规范的哲学，那么发挥自己的聪明才智，把工作做得越好的人，就越容易变得傲慢不逊。

营造公司风气的是员工的心

企业也是这样。成功了，企业快速发展，不知不觉中经营者就会傲慢起来，公司也会骄傲自大。

在20年以前，就是在公司创立第16年的1974年，我提出的公司口号是：“要谦虚，不要骄傲，努力再努力！”这个口号里面，也有诫勉我自己的意思。我对全体员工说：

“今天的繁荣，是过去努力的结果；未来的繁荣，要由我们今后如何努力来决定。过去的光荣，绝不能保证将来一定成功！

“今日京瓷之所以优秀，是过去前辈们拼命努力的结果。如果我们想要有一个更加美好的未来，从现在开始，我们就要付出更大的努力。”

我用这样的话来激励全体员工。

不管是东洋还是西洋，如果缺乏这样的规范，就会发生想象不到的、荒唐离奇的坏事。

在我所著的《提高心性，拓展经营》一书中，每一页都写着判断基准、行动规范。大家要认真阅读。我希望各位不但把它作为自己的判断基准，而且要努力与员工共有这个基准。但是，作为经营的指导思想，首先你们自己必须拥有。

只有将这种经营哲学让全体员工共有，才能营造公司风气，就是营造公司的精神基石。如果只是领导人一个人，那么不管你说得多么漂亮，不管你想得多么美好，与企业的成功还是没有什么关系。只有把这种思想哲学渗透到每一位员工的心里，才能对企业的经营产生影响。因为我自己曾有教训，我曾经片面追求合理性、效率性，结果不妙。所以我才强烈地要求干部们持有这样的规范。

我要求大家掌握的规范就是把“作为人，何谓正确”当作基础。“这可以做！那不可以做！”它就是这种父母对孩子讲的朴实的判断基准。但是，这一判断基准其实极其重要。

关爱体贴中包含烈风般的严厉

京瓷的判断基准是《京瓷哲学》，贯穿全部《京瓷哲学》的是美丽的心灵、纯洁的心灵，而且是正确的心灵，“要光明正大”“把公平作为宗旨，不可夹杂私心”“作为人，何谓正确”等。通篇流淌着美丽的、优雅的关爱体贴之心，充满正气。

关爱体贴并不是娇纵放任。有时候，关爱体贴中包含着烈风般的严厉。这一思想贯穿在整个《京瓷哲学》之中。

一方面是正直、美好，另一方面是包含着裂帛（撕裂绸帛）般尖锐批评的关爱体贴。兼备这两极，并将它作为心灵的基准去经营企业，不仅公司会顺利发展，而且会给整个集团带来巨大的幸运。当命运之神打算抛弃这个企业的时候，说明这个企业的存在已经没有价值。特别是在这个社会环境急剧变化的时代，我认为仅仅努力工作还不够，整个企业、整个集团还需要有幸运的眷顾。

我对美国的干部们讲了下面这段话：

“拥有崇高的、纯粹的、高层次的心灵，满怀热情和诚意做好每一天的工作，满怀喜悦和感谢之心度过每一天，怀抱清纯的、正确的、强烈的目的意识，乐观开朗地生活。确立这样的判断基准和行动规范并将其贯彻实行的团队，不仅因为思想卓越而获得坚实发展，而且神灵一定会赐予它们想象不到的、不可思议的好运。”

“拥有崇高的、纯粹的、高层次的心灵，满怀热情和诚意做好每一天的工作，满怀喜悦和感谢之心度过每一天。”就是说，对于今天还活着，今天自己还存在着这一事实，充满喜悦之情；对于神灵，或者说对于绝对的存在，充满感激之情。我认为，抱着这种心态，不但能让我们生活得轻松美好，而且可以唤来幸福和好运。

“满怀喜悦和感谢之心度过每一天，怀抱清纯的、正确的、强烈的目的意识”，这句话中的“清纯的、正确的、强烈的”极为重要。

利他的动机导致成功——创建通信事业

那么，为什么拥有崇高的、纯粹的、高层次的心灵就会招致好运呢？

在社长心得第一条里，谈到创建第二电电时，我曾经不停地严厉逼问自己：“动机善吗？私心无吗？”就是说，在组建第二电电时，我是在确认自己毫无私心以后，才创业的。

但是，在创立第二电电时，我们遭遇了巨大的困难。第二电电今天才被称为卓越的企业，而在1984年，当我举手表示要创立新的电信电话公司以后，当时的国铁也很快报名参与，并设立了日本TEREKOMU公司。它们可以沿着新干线铺设光缆，很容易形成通信网络。紧接着，丰田汽车和道路公团以建设省为中心，成立日本高速通信公司。它们之所以也报名参加，是因为它们可以沿着东名、名神高速公路铺设光缆，很快形成通信网络。另一方面，第二电电虽然第一个举手报名，却没有任何类似的基础设施。很明显，第二电电必将第一个失败、落伍，退出竞争。开始时，报纸上都是这么评论的。

然而，尽管背负如此巨大的不利条件，如今的第二电电却一直跑在第一位。

最初，要在东京和大阪之间铺设通信线路，要在日本列岛的山脉上构筑铁塔，架设天线，通过微波进行无线中转。要建设中转线路的基地局就是一个巨大的负担、一个严重的不利条件。尽管如此，第二电电在新电信电话公司中，业绩排名第一。之所以成绩骄人，除了第二电电的员工们拼命努力之外，还有老天的眷顾，我不能不这么想。

拥有纯粹的心灵，拥有美好的、正确的哲学，动机至善，换言之，不是为自己而是为大众努力工作，就一定会有幸运降临。我以第二电电为例，给美国干部讲了这个道理。

另外，我还讲到最近发生的事情，就是赛路拉电话公司的事。

当1986年移动通信自由化，车载电话开始出现的时候，我预见到手机、无线电话的时代即将到来。我就向邮政省提出申请，要求第二电电集团一定要参与车载电话事业。

当时，以丰田汽车为中心的企业集团也同时提出申请，要求参与车载电话事业。两家公司要求参与竞争，矛盾不断。频率只有十兆频，将这十兆频一分为二的话，许多客户将无法使用。只有将十兆频并在一起才能开展事业，于是决定将日本列岛按地区划分。

哪家都想要销售效率最高的首都圈。谈判得不出结论，我提出抽签决定，但抽签不被认可，归根到底还得谈判决定。对方是日本移动通信公司（IDO），东京及名古屋地区，即东海道干线这一日本经济的大动脉，它志在必得。我含泪退让，在日本周边的其他地区，即各地方城市开展事业。

这既不是正确判断的结果，也不是抽签的结果，只是在企业和企业之间为了各自利益的争夺和冲突中，我做了让步而已。第二电电的干部们严厉批评我在交涉中过于软弱。当双方只顾坚持自己的利益不肯妥协时，问题无法解决，为此我才不得不让步。但是，我强调“损而后得，负而后胜”，说服了大家，开始移动通信事业。

日本高速通信公司设立日本移动通信公司。对此，第二电电也从关西赛路拉开始，建立了8家电话公司。赛路拉公司在销售总额和利润两方面取得了日本移动通信望尘莫及的良好业绩。虽然日本移动通信占领了日本最中心的东京及名古屋地区，但我们的销售额比它高几成，利润是它的好几十倍。我认为，这不仅仅是我们努力的结果，里面确实有运气的成分，或者说老天的眷顾。

这种比喻似乎是捕风捉影，看重合理性的美国公司干部们难以接受，所以我又讲了如下的故事。

善意并购是业绩提升的关键

当时召集在一起开会的几十名美国干部中，正好有1990年并购的AVX公司的干部，所以我讲了那次合并的事情。

AVX公司是在纽约证券交易所上市的企业，这家企业的社长名叫马歇尔·巴特拉。20世纪60年代初，他在担任甫林启泰翁这家精密陶瓷企业的社长时与我相识。双方是竞争对手。AVX公司在纽约证券交易所上市，京瓷也在纽约上市。

有一次，在与巴特拉会面时，我说："AVX和京瓷都在生产精密陶瓷的电子零部件，思考今后的全球战略，双方只是一味竞争没有意义。如果可能的话，做一高层次的判断，双方互相合作，是很理想的，两家合并是一件好事。"

他也认为，过去AVX在美国电子工业界虽然获得了成功，但现在也面临许多问题。于是，他回答说："确实如此，两家应该实现大团结。"这样双方的意见达成一致。

AVX当时的股价一直在1股17～18美元徘徊。京瓷的股票以ADR为单位在纽约上市，日本京瓷的两股股票是1ADR。当时，股价是80美元，以日本原股算，一股40美元，是4000多日元。

我向巴特拉社长提议："贵公司的股价平均大体在17～18美元，算20美元，然后提高50%，以30美元交易如何？"

此后的交涉细节，我现在已记不清了。因为巴特拉先生认为还是太便宜，我就回答他："32美元怎么样？"32美元的股价是AVX这10年来从来没有过的。所以他说："如果用32美元来买我们的股票，作为经营者我当然很高兴。AVX的股东们也会很满意，都会同意合并。"

我又进一步说："在AVX股价决定以后，采取与京瓷的股票交换的形式怎么样？京瓷现在在纽约证券交易所的股价是82美元，以82美元与AVX的32美元换算，确定股数进行交割。就是说，让AVX的股东在合并开始时就成为京瓷的股东好不好？"

巴特拉十分满意。我给出的条件足够优惠，用这么高的价格购买自

己的股票，他很高兴，也认可了我的提议。但后来，由双方的律师介入，研究并购细节时，巴特拉又说：“32美元还是便宜了，还要提高。”

我方律师一致认为：“太过分了，32美元已经高得离谱，还要再提高，简直是得寸进尺，不能同意。”他们拼命说服我不要接受。但是，我再问巴特拉：“想要多少？”他说了一个意外的高价格，但经过再三考虑，我回答“可以”，同意了他的条件。

实际上在企业并购的时候，会对对方企业的财产进行彻底的调查，确认所有的资产是不是都如对方所说的真实不虚，再决定收购价格。为此，律师、公证会计师要组成一个小组。如必要，要花费1个月的时间，到各个有关工厂做仔细的调查，针对企业价值的调查结果，再打折扣。一般的并购都这么做。

但是，我认为，既然双方公司的股票都上市交易了，市场价格就是正确的价格，不必再调查了。而且我把对方的股票在市场价格的基础上提高了50%。但对方还要提高，所以我方律师提出异议是理所当然的。

这样说来，我是过分迁就对方了。但是，结果怎样呢？成果十分理想。但是，我并不是估算了后来的结果，才接受不利的收购条件的。自己的公司要出售，价格尽量高一点，同时为了说服股东，价格也要尽可能高一点，这是理所当然的。我站在对方的立场考虑，理解对方的心情，所以才接受了对方的条件。

按理讲，“哪里有这么高的价格？我们以前提议的价格已经太高了”。实际上，要经过所谓尽职调查（due diligence），由律师、公证会计师调查对方公司的实际情况，查明风险，在资产中扣除。“贵公司的实际价值只有这么多，我们有证据证明。”然后再逼对方降价，进行苛刻的交涉，这是一般商业世界的惯例。

这些都没有做，我只是全盘接受了对方的条件。这样，AVX的干部们就非常满意。

AVX公司位于美国南卡罗来纳州的美特尔海滨，同时在波士顿北部的缅因州沿海地区设有工厂，那是美国最为保守的地区。这么一家公司100%的资本都要归日本企业所有，在被收购的瞬间，干部不用说，连全体员工都会有一种被日本人“夺走”公司的失落感，这是不难理解的。

但是，如刚才所说，我采取高姿态的结果是，干部员工都很高兴，这家企业的股东，包括证券公司，大家都很满意。如果通过苛刻交涉再收购，就会留下不满，即使最后条件优惠，但交涉的过程会留下不愉快的记忆，经营干部们会觉得京瓷很会杀价。这种抱怨的声音如果传下去，会在几千名员工中产生何等消极的影响，是不难想象的。

然而，干部也好，股东也好，都说满意，喜形于色，这种影响会有形无形地传播到几千名员工中去。收购协议签订后，我们去美特尔海滨的公司总部巡视工厂。在工厂里，巴特拉社长和副社长们一起陪伴参观，详细向我介绍有关情况。

在巡视工场的过程中，全体员工们都笑容满面，热情地欢迎我。那么讲究传统的美国东海岸社会，居然上上下下一致欢迎我。“哪里冒出来的不速之客！”极端地说，那些经历过战争的、上了年纪的人难免会想：“被我们打败的那个国家的这帮家伙，现在居然成了我们公司的领导，是可忍，孰不可忍。”但是，全体员工没有任何虚饰，都真心欢迎我们。

在员工中，有3位日本出生的人，年龄同我相仿或比我大两三岁。他们是在美军进驻日本时，同美国人结婚后来美国的。他们非常感动，特地买了笔墨，做了横幅，写上“欢迎稻盛会长！”挂在工厂里，表达欢迎之意。当然，当地人也非常开心。结果是并购约5年后，AVX公司销售额增长了2.4倍，利润增长了5.5倍。

一般来说，凡是日本公司收购的企业，后来业绩的提升都很缓慢。不仅如此，被日本公司收购后，业绩跌落的企业也很多。但是，AVX公司被收购后，销售额增加了两倍以上，利润增长将近6倍。收购的AVX公司干部都是MIT和哈佛大学毕业的精英。这些人都很朴实，他们对京瓷的经营班子很尊重、很信任。

美国人对于日本企业，对于日本人，从内心表示信任和尊敬，这种情况之前是没有的。即使被收购，他们也只认为关系对等。所以，谈到哲学的话题，基督教文化圈的反应是：“日本的哲学这类东西，为什么我们必须遵循？”他们有抵触情绪，也属理所当然。

我对他们说：“运用哲学，在收购中怀着关爱体贴之心，这就营造了今天优秀的AVX公司的基础。对于超越想象的AVX公司的快速发展，我们只能说是幸运。企业合并像我们这样成功的美谈，没有先例。

各位，难道你们不是这样想的吗？”

具备优秀的哲学，唤来了如此不可思议的好运，我对美国的干部们就是这么讲的。

我期望，诸位都能具备纯粹的心灵，拼命努力，突破当前的萧条，打开事业的新局面。

要点

我在创建第二电电时逼问自己：“动机善吗？私心无吗？”同时，在平时我就坚持办事光明正大，具备勇气，以敬天爱人的精神处事。这样的心性和思维方式，塑造了第二电电的创业精神，并带来了今天的成功。

○

所谓哲学就是判断基准。这种哲学在成为领导层应该持有的判断基准的同时，要被渗透到员工中去，成为全体员工的判断基准，成为整个企业的精神支柱，营造企业风气。换句话说，这个企业要以这种思维方式营造企业风气，营造企业文化。

○

营造企业风气的，是员工的心灵。所以必须把哲学渗透到员工的内心深处，这样才能营造企业的精神风气，形成公司风气。

○

缺乏企业规范和判断基准，仅仅从经营管理的技术技巧角度思考企业经营，片面追求效率性和合理性，那么有力量、有才能的人，就会恃才傲物、任性放肆、制造问题。

○

不知道做人应有的姿态，不懂得“作为人，何谓正确”，不清楚怎么当干部，怎么当领导，就是说不具备哲学的话，人们的欲望就会无限膨胀。

○

如果不具备“作为人，何谓正确”的判断基准，不具备应该作为行动规范的哲学，那么发挥自己的聪明才智，把工作做得越好的人，就越容易变得傲慢不逊。

○

今天的繁荣，是过去努力的结果；未来的繁荣，要由我们今后如何努力来决定。过去的光荣，绝不能保证将来一定成功！

○

只有将这种经营哲学让全体员工共有，才能营造公司的精神基石。如果只是领导人一个人，那么不管你说得多么漂亮，不管你想得多么美好，与企业的成功还是没有什么关系。只有把经营哲学渗透到每一位员工的心里，才能形成企业的精神风气。

○

一方面是正直、美好，另一方面是包含着裂帛（撕裂绸帛）般尖锐批评的关爱体贴。兼备这两极，并将它作为心灵的基准去经营企业，不仅公司会顺利发展，而且会给整个集团带来巨大的幸运。

○

拥有崇高的、纯粹的、高层次的心灵，满怀热情和诚意做好每一天的工作，满怀喜悦和感谢之心度过每一天，怀抱清纯的、正确的、强烈的目的意识，乐观开朗地生活。确立这样的判断基准和行动规范并将其贯彻实行的团队，不仅因为思想卓越而获得坚实发展，而且神灵一定会赐予它们想象不到的、不可思议的好运。

○

对于今天自己还存在着这一事实，充满喜悦之情；对于绝对的存在，充满感激之情，这样来度过每一天。我认为，抱着这种心态，不但能让我们生活得轻松美好，而且可以唤来幸福和好运。

提高心性，拓展经营　在第一届领导人经营讲座上的讲演—1995年5月12日



1995年1月，稻盛出任京都商工会议所会长。为了向培育京瓷公司的京都报恩，稻盛决定举办以京都的企业经营者为对象的培训讲座。稻盛本人作为讲师的一员，做了下述讲演。

在讲演中，稻盛阐述了如下观点：经营由经营领导人的思维方式和意志决定。经营者提高心性，就能提升企业业绩。

提高心性，拓展经营

今年（1995年）1月，我作为华歌尔的冢本幸一先生的后任，接受京都商工会议所会长一职。我之所以接受，是因为冢本先生的一番忠告：“你使用京都这个名字建立了公司，现在你的事业繁荣昌盛。为了向京都报恩，你理应为京都的经济界尽力。”

因为有这样的忠告，我就思考自己在这一任期中应该做些什么。我希望京都经济界的朋友们到时有这么个评价：“那家伙当京都商工会议所会长还说得过去。”同时，我认为，“京都是古都，从建都起已经持续了1200年。京都经济界也有悠久的历史，不能像现在这样停滞不前，应该大大地发展。具体怎么做，我想我很难帮得上什么忙。但至少可以把至今为止我们的想法和做法告诉大家，希望能够对大家的经营有所启示。”为此，我想到了搞一个“领导人讲座”。

今天，在讲话开始前，我必须说明，我或许会讲一些非常失礼的话。但出发点是激励大家奋起，所以请大家谅解。

今天我讲演的题目是“提高心性，拓展经营—为什么经营需要哲学”。我并不打算讲什么难懂的概念。我讲的所谓哲学，就是我们所持有的思维方式，或者说人生观。凡是经营者，几乎是必然的，都会思考在经营方面想这么干，想那么干。我把这种想法、思维方式称为哲学。

为什么叫哲学？我认为，为了把企业经营得有声有色，需要高层次的思维方式。对于这种高层次的思维方式，我认为最好称之为哲学。所谓“提高心性”，就是磨炼心灵，把思维方式提升到哲学的高度，提升到崇高的精神境界。做不到这一点，就不可能从真正意义上经营好企业。因此，我使用哲学这个词。

企业经营由领导人的思维方式和意志决定

为什么在企业经营中思维方式很重要呢？

诸位都是经营者，经营由领导人持有的思维方式、意志决定。因此，各位的公司经营得不好，不是因为副社长不好，不是因为专务或其他董事不好，更不是因为员工不好。说一句非常失礼的话，不好的原因只有一个，就是作为企业领导人，各位的思维方式有问题，是你们自己的意志薄弱。

首先，企业经营的决定因素是，企业最高领导人是不是持有正确的思维方式，是不是具备经营好企业的强烈意志。

经营也好，做其他事也好，问题的关键是领导人持有的思维方式。人生只有一次，在自己的人生中，你想把公司做成怎样的公司，这是最重要的。

拿我来说，“出生成长在鹿儿岛这个边缘城市，毕业于地方大学，之后来到京都这个世界闻名的城市。我想，人生只有一次，不可能回头重来。人生不可虚度，正因为人生只有一次，所以一定要活出精彩来。我这样一个乡下人，想在京都这个历史文化名城立足、一试身手，就要付出不亚于任何人的、卓有成效的努力。”我当时就是这么想的。

但是，也有人这么想：“人生只有一次，过得那么辛苦操劳，大不划算了。难道不可以更轻松潇洒一点儿吗？这才是成功的幸福人生。”思维方式因人而异，有1000个经营者，就有1000种思维方式。

这种思维方式决定了公司的成败兴亡。头脑里想的东西、思考的东西，都会在现象界，就是在自己企业的实态中显现出来。

然而，没有人意识到这一点。作为经营者，自己的思维方式实际上决定了自己公司的成败兴亡，大家都不这么想。或许有人会说：“我自己头脑里想什么，怎么就左右了我公司的成败呢？”但是实际上，正是各位的思考营造了你们自己的公司。

例如，京瓷公司有一个田径队。假设各位也搞一个田径队，如果你们想要培养日本一流的优秀长跑运动员，那就必须进行相应的严格训

练。例如，要控制运动员的饮食，否则就会发胖。长跑比赛如果发胖的话，耐力就会下降，所以要严格节制饮食。同时，每天都要坚持非常严酷的训练。看看那些一流教练的做法，我们外人会说：“这也练得太苦了，这么大的运动量能受得了吗？”体重减轻了，精瘦精瘦的，没有了脂肪。没有脂肪意味着体力容易耗尽，就是在这种状态下，不管天气多么炎热，都必须跑完42.195公里。

看到这种状况，我们不禁想说：“练得太过分了，停一停吧，你们想把运动员毁掉吗？”但是，若想培养一流的选手，严酷的训练必不可少。

我要说的是，瞄准的目标是什么？

在京都，从事纺织品的批发也好，从事别的事业也好，想把自己的公司做成什么样，这是很重要的。从今天开始，京都商工会议所准备了7次系列经营讲演。这当中，各位成功的企业家会发表他们各自富于个性的讲演。也许有人会想：“他们讲他们的那一套，但何必要做得那么辛苦呢。我还是按我的想法做。”

确实，经营企业可以有各种各样的思维方式。但是回到田径训练的话题，如果采用不那么艰苦的训练方法，培养出来的选手在乡村小镇的比赛中也许能获得名次，但参加大城市的比赛就会名落孙山了。至于全国、世界性的比赛，在最初的1公里处就会让前头的团队甩远了。

过去，我曾说过这样的话：“参加马拉松比赛，如果在出了跑道冲上道路那1公里处，已经落后于先头团队，那一切就免谈了。哪怕倒地，至少开始的5公里必须紧跟，最好能跑在前头。”听我这话，有相当经验的教练会说：“那是蛮干！会长，你要累死选手吗？你知道世界一流选手跑1公里花几分钟吗？那样的速度，我们的选手跑5公里，准得累趴下。”

这就是说，要在什么水平上决胜负。

在京都，“我们的公司是百年老店”“我的公司创业已经200年”“我是第几代社长”这种可以夸耀优秀传统的企业为数不少。社训出色的企业不计其数。但是，我认为，京都在战争中没有遭到破坏，资产留了下来，本来就应该发展得更好更快。说到发展，是在与京都企业的比赛中胜出，在与整个日本企业的比赛中胜出，还是成为世界性企业，在世界

性比赛中胜出很重要。也就是说，具备何种思维方式十分重要。

想成为什么样的企业，为了成为这样的企业，必须具备怎样的判断基准，这一点必须认真考虑。拿田径比赛来说，首先要确定想要达到的目标。根据这个目标，考虑“这种程度的训练不够，要加大运动量”，还是“练得这么猛，选手吃不消，还是稍微放松一点儿好”。也就是说，你必须思考多大的训练量才能达到参赛的目标。如果是企业经营，那么想做成一个什么样的企业？为此必须付出什么程度的努力？做出这种判断的就是经营者。

所以，作为经营者判断基准的思维方式非常重要。

公司的业绩就是经营者的意识本身

京瓷公司在开始的时候，要比各位现在的公司小得多，位于京都中京区的西之京原町，借了宫木电机公司的一个仓库。就是说，京瓷曾经是一个很小的企业。过去我经常与一些中小企业的经营者交流，当京瓷发展到某个阶段以后，就有人对我这样讲：

“稻盛先生，你的企业已经做得这么大了，怎么还要从早到晚发狂似地工作？京瓷已经成了一个优秀的企业，积累了相当丰厚的财产，你还如此辛苦操劳。你究竟想赚多少钱才满足呢？”

就我而言，“想赚这么多钱”“要把京瓷发展成这种规模”这类想法我压根儿就没有。正因为没有，才会奋斗不止。所以听人对我这么讲，我不免吃了一惊。

仔细思考的话，说这话的先生个人财产已有10亿，公司每年也能做出一两亿的利润，员工人数不多，祖上留下的资产也有5亿。所以，“这么多已经足够了，钱这辈子已经用不完了，何必还要那么辛苦操劳呢？”因为抱有这样的思维方式，所以他就不再上进了。

尽管这么想，但这位先生还是会说：“不！我们的公司也要发展。”但要我说的话，这位先生的思维方式本身就阻碍了企业的发展，不过他自己没有意识到而已。

“不发展也行—我可没这么想。我们的公司还是要好好发展的。”他虽然这么说，但另一方面又想：“个人资产已有10亿了，不那么辛苦，每年还能有一两亿的利润。”就是说，在他自己的内心深处，在他的潜意识里，他想的是：“这规模已经够了，企业不再发展壮大也行。”

虽然如此，但当我正面问他“你怎么考虑公司的前途”时，他回答说：“我们的公司也想像京瓷那样发展。稻盛先生，怎样才能快速发展，希望您指教。”但是，这不是一个请人指教后能够解决的问题，而是想要发展的愿望有没有渗透到潜意识的问题。

当了中小企业的社长，如果月薪是200万日元，那么年薪就是2400万日元。这位社长拼命努力，比如做出了5000万日元的利润。这时，他会对税务师说：“想想办法吧，能不缴税最好。”我想这是一般的情况。

额头流汗，拼命工作，自己好不容易做出5000万日元的利润。其中一半2500万日元，国家会作为税金收走。自己的月薪是200万日元，早出晚归、汗流浃背、吃苦耐劳一年才挣2400万日元。但什么力也没出，什么忙也没帮，国家、都道府县以及市乡政府就要拿走2500万日元，简直岂有此理。

这实在太不近情理，太让人气愤了。白白让他们拿走，自己不成傻瓜了吗？“自己这么勤奋、这么辛苦，才拿2400万日元，那些家伙什么苦都没吃，什么贡献都没有，为什么有权利拿走比我更多的钱？”即使是明白社会事理的人，也会感到愤慨。

“为什么要让他们拿走？”心怀不满，接下来就会想：“税金要拿走这么多，我为他们干活不傻吗？”下面又会想：“不妨蒙骗他们。”或者想：“辛勤工作的结果要被拿走2500万日元，不值得。所以工作不必那么卖力，适可而止吧。不过自己那2400万日元的工资还是要的，付出的努力只要对得起这份收入就够了。”

拼命工作，作为结果，才产生相应的利润。要努力，又要不很努力，要做到刚好不盈不亏，这是最难的。这与在学校的学习成绩一样，要不留级、刚好及格最难，做一个优等生毕业反而容易些。刚好60分及格，毕业不留级，那是最难的。也就是说，自己那份工资要拿到，又要不出利润不缴税，业绩恰好达到这样的平衡点，其实是最困难的。

还有，想不缴税金，就意味着一旦产生利润的话，反而不好办了。不愿做出利润这个想法进入到潜意识，同时又想把企业做大。许多中小企业的经营者就抱有这种矛盾的心理。在这种情况下，企业不可能发展壮大。

当经营者抱有这种意识时，马上就会传递到员工心里，员工全都清楚是怎么回事。所以，尽管对员工讲“加油加油，努力努力”，员工才不会努力加油呢。加上前面讲到的，“那么辛苦干活，做出利润，被当作税金白白拿走，未免愚蠢。人生只有一次，应该更加轻松愉快才对啊！人生若能及时行乐该多好，我们的公司就走有趣、快乐的路线吧！”人就会这么想的。这种想法、这样的公司本来无可厚非，但在这种水平的思维方式之下，公司也就停留在这个规模、这种水平上了。

另外，因为中小企业没有什么实力，像现在这样不景气时，经营者就会发起牢骚：“现在政府的做法不对！地方行政不作为！中小企业很

困难，应该给予我们更多的援助，应该给我们低息贷款”，等等。有人把目光集中在外部环境上，抱着这样的思维方式，自己的公司不可能发展。

环境越是严峻，自己的公司越要靠自己来守护，没有人会来帮你。自助努力才是经营的根本。所谓经营，只能取决于经营者所持有的思维方式。

依靠朴实的判断基准，才有了今日的京瓷

不好意思，在这里为了让大家便于理解，我就举自己的例子来做说明。

我于1959年在中京区西之京原町借了宫木电机的仓库，同28名员工一起创办了京都陶瓷这个公司。当时，以宫木电机的专务董事西枝一江先生为主，与社长宫木男也先生、常务董事交川有先生等人出资，资本金共300万日元。另外，西枝专务用自己的家宅做抵押，从京都银行贷款1000万日元，作为企业的流动资金供我使用。资本金300万日元，加上西枝先生个人从京都银行借来的1000万日元，一共1300万日元作为本钱，京瓷公司开始运行。

公司经营一开始首先遇到的问题，就是作为领导人必须承担的沉甸甸的责任。从公司成立那天起，要采购物品，要支付工资，所有的事情部下都要找我商量："这事怎么办？那事如何做？""这可做""那不行"，一件件事情都必须由我做出判断。

每逢这种时刻，我常常感到非常困惑。我出生在一个普通家庭，亲戚中也没有当经营者的，因此无法依靠别人。而我自己呢，当然也没有经营的经验，无法依靠从经验中总结的规则。另外，我的专业是工科，没有学过经济，没有学过财务，所以也不能依赖知识。没有、没有，在一无所有的情况下，我却必须担负起企业领导人的责任。"什么可做，什么不可做"，作为领导人，我必须做出判断。精神上的压力甚至让我感觉一阵阵胃痛。

"自己的判断一旦失误，就会影响到企业的生存。有的事情，判断时不想多思考，但如果那是决定企业命运的事情，不就完了吗？"一想到这里，我就感觉责任重大，以致连日难以入眠。这时，我看到书上"领导人是孤独的"这句话，感触特别深。还有，经营者有些事情还不能与干部、夫人或周围其他人商量，难下决断又必须决断，10万日元、100万日元这种日常的决断也要下，都要自己负责。为做出决断，我往往伤透脑筋、烦恼不堪，而且要在没人商量的孤独中做出决断。我不由得想："当经营者真是个苦差啊！"

究竟应该怎么做，才能对事情做出正确的判断呢？烦恼之余，我想："既然我不懂企业经营，那么我就根据'作为人'什么是正确的，什么

是不正确，的这一条对事情做出判断吧。”就是说，判断事物需要基准，因为我没有别的基准，所以才会这么思考。

我的父母和祖父母只有小学毕业，他们平时教育我“那事不能做！”“这事可做！”“作为人，那么干不允许！”这些都是非常朴实的道理，讲的就是作为人，何谓正确，何谓错误。另外，加上小学、初中、高中教修身课的老师所教诲的是非善恶，我想就用这些作为判断基准吧。除此之外，我没有别的方法。我既没有毕业于哲学系，又不是毕业于心理学系，我只有这个方法。于是我就决定用父母和老师教我的什么是对的，什么是错的作为判断基准。

但是，我想“如果啰啰唆唆，直接向员工们讲这些，他们或许会讥笑我”，我就用“按照原理原则进行判断”这句话来表达。这说法有点抽象，道理似乎明白，又似乎不明白。也就是说，“作为人，从根本上讲，什么是正确，什么是不正确，就基于这一点对事情做出判断。”我就根据这种思考开始经营企业。

现在回过头来看，正因为创业初始从经营的原点出发，确立了这个朴实的判断基准，才有了今天京瓷的成功。如果我曾有过一点儿半点儿经验，或者三四十岁前当过大企业的干部并在某种程度上知道一些经营方法，我就会花心思与人协调，时而妥协博取周围人的好感，热衷于包含这些所谓“社交术”在内的经营方法。我想，如果我按照这类经验去经营企业，最后肯定会失败。

但是，因为缺乏经验，什么都不懂，所以我只能用“作为人，什么是正确，什么是错误”这条原理原则，就集中到这一点，对所有的事情做出判断。现在我深深地感觉到，正因为我生性单纯，不懂社会上那些投机钻营的方法，才会想到这样的判断基准，这真是一件大好事。

我只是一个乡下人，只有地方大学的学历，来到京都，进入位于神足（现在的长京冈市）的松风工业公司，研究开发精密陶瓷产品一共4年。以当时的研究成果为基础，我创立了京瓷，那是1959年。现在的京瓷不但在日本，而且在全世界都有了许多分公司，现在的员工人数是国内15000人，海外15000人，共计30000人。并且，1984年我又创立了第二电电。把我们在世界各地的公司合计计算，销售额已达10000亿日元，利润达1500亿日元。我想，以零部件为主的生产性企业销售额达10000亿日元的，十分罕见吧。

我并不是自满自夸。我想告诉大家的是，我不过是一个乡下人，来到京都，建立京瓷公司不过36年，就取得今天这样的结果。原因仅仅只有一个，那就是我把经营判断的基准放在“作为人，何谓正确”这一点上，如此而已。

领导人所持有的思维方式决定了企业的命运，决定了企业的未来，决定了一切。京瓷之所以有今天，就是因为有了上述正确的思维方式。

同时，还有一点很重要，就是经营者的强烈意志。无论如何要让这个公司发展壮大这种强烈的愿望、强烈的意志，将会决定企业的未来。

人生·工作的结果＝思维方式×热情×能力

所谓思维方式，换种说法，也可以叫思想，可以叫信念，可以叫人生观，还可以叫处世信条。怎样措辞都可以，关键是究竟想用什么态度来度过人生。

创业刚开始，我就认识到“思维方式”非常重要。依据正确的思维方式经营，京瓷迅猛发展，发展势头超出人们的想象。因此，我就思考：“人生真是不可思议。为什么京瓷的发展会如此顺畅呢？”

“聪明能干的人兴办事业取得骄人的成功，那是理所当然的。但是，我并不那么聪明能干。究竟在哪一点上出彩，人生就能成功呢？”这个问题当时曾经让我伤透了脑筋。而烦恼的结果是，我想出了一个方程式，表达为人生·工作的结果＝思维方式×热情×能力。

这是什么意思呢？所谓能力，不仅仅指头脑聪明，它还包括身体具备的能力，比如运动神经、健康状况、强壮程度、力气大小等。我把这些称为能力。

因此，举例来说，运动神经发达的运动员还是以优异的成绩毕业于一流大学的精英，又健康，运动神经又发达，在这之上，加上头脑又很聪明，这个能力就非常之高。如果把能力从0分到100分打分，那么我们普通人平均也就是60分左右，而刚才那样的人可打90分。

接着是热情，也可以从0分打起，到100分为止。

我之所以意识到热情很重要，是因为这样一件事。

我的叔叔从著名小学毕业，喜欢喝烧酒，经常喝醉后自卖自夸：“我在小学时头脑灵，当过班长。”他把我们小孩也知道的县府里的大人物称作“那小子”，“那小子在小学时，老是淌着鼻涕，脑子很笨。”他就这么贬损县里的父母官。“我的叔叔真了不起！”一片童心的我听了很开心。

但是，再认真一想，这位叔叔什么都不会干，亲戚们都看不起他，嫌弃他，而且他还是个穷光蛋。在叔叔的话里，他好像很伟大，但实际上一点儿都不伟大。这究竟是怎么回事呢？我反复琢磨，后来意识

到："学校学习成绩好、头脑聪明的人，未必人生就能成功。"

当时，我想："哈哈！我叔叔吹嘘自己聪明，说自己脑子好，那小子笨，瞧不起人，自以为是而不肯认真做事，才落得让人讨厌的下场。"哪怕小学成绩优秀，高中、大学都获得第一名，如果不认真工作的话，人生也不可能成功。

从前的"狂歌"里有这样的词："世上躺着享受最快乐，只有傻瓜早起忙不停。"过去头脑聪明的人大体都会这么想："我脑子好，所以躺着就行，只有蠢蛋才需要半夜起身干活。"

但是，看着叔叔的样子，我产生了相反的想法："哈哈！陷阱就在这里！光是头脑聪明还不行，就是应该像傻瓜一样，付出常人几倍的努力。这种勤奋和热情非常重要。"

对我来说，十分幸运的是，我没有毕业于名牌大学。

另外，只会讲鹿儿岛方言也是好事。因为入职的公司是京都的公司，大家都会讲一口流利的京都话。我说不好，所以觉得即使比我年轻的人，也都不简单。有这种自卑感，标准的普通话讲不来，京都话更不会讲，脑子里想说什么时鹿儿岛方言就冒，想咽下去翻译成普通话再说，结果吞吞吐吐、结结巴巴。所以看别人讲京都话那么流利，我就觉得他们挺伟大的。

打电话也怕，在去京都以前，我周围没有电话机，家里自然没有，也没有有电话机的亲戚。电话铃响，我去接时，对方讲"喂，喂"，必须应答。但是，因为没打过电话，所以冒出来的全是鹿儿岛土话。所以，电话声一响，我就会产生恐惧感。

"细想一下，觉得城市人了不起、真聪明"，只要看他们的脸，就是一副聪明相，凡事反应都很快，不像我这个乡下人傻乎乎的。当时我就抱有这种劣等感。

因为这种状态，我想："或许我没有多大能力，那么就拿出比名牌大学来的人、京都人多几倍的热情拼命工作吧！"

为什么方程式用的是乘法？因为用加法的话，怎么算都不合逻辑。例如，关于能力的分数，名牌大学第一名毕业的高才生可以打90分。但

他因为脑子好，不肯努力工作，热情只有30分。两者相加，90加30等于120。另一方面，原来没有太大能力，只能打60分的人，却努力工作。虽然与更勤奋的人相比，也不算特别努力，但分数已是那位名牌大学生的两倍，即60分。加上这个人的能力60分，也是120分，与那位头脑聪明却不努力的人分数一样。但如果相乘的话，90×30＝2700，60×60＝3600，两者的差别就很大。

“哈哈！这不是加法，而是乘法，所以人与人的人生之差才会那么大。松下幸之助先生和三洋电机的井植岁男先生都只进过小学，能做出这么大的成就，道理就在这里。为弥补不足而付出的努力要乘上能力，差距才会这么大。”

再接下来，思维方式是一个特别重要的要素。实际上，它可以从-100分到+100分。就是说，即使具备杰出的能力，又充满干劲拼命努力，但思维方式是负数的话，因为是乘积，结果就是一个负数。

有的人有能力，有热情，但是认为：“人生没有意思，世道不公。本来应该校正社会不良倾向的政治家也昏了头，只考虑自己的利益，为了谋利不择手段。既然社会这么腐败，老实人总受欺负，自己干脆也走邪门歪道吧。”于是，当上了小偷，结果就成了石川五右卫门那样的神偷。神偷也是小偷，思维方式是负数，人生结果也成了负数。

中小企业的经营者们在经营遭遇瓶颈时，总是唠唠叨叨发牢骚。“经营不好是因为政府的政策不对”，但是埋怨别人就像对天吐口水，最后会全部回到自己脸上，一点儿用处也没有。尽管如此，有的人还是满腹牢骚。与其这样，有时间发泄不满，还不如脚踏实地拼命工作。

当社长的，即使不是坏人，但是整天啰啰唆唆、牢骚不断，他的公司也好不到哪里去。

神灵总是平等的，让每个人都能度过幸福的人生。每个人也都能够度过幸福的人生，苦难不会没完没了。不过，要想让神灵赐予幸福的人生，就要对自己现在所处的状况表示感谢，必须乐观、拼命地付出努力。神灵只对这样的人报以微笑，给予其好运。

“岂有此理，这是信口胡说！”也许有人这么想。但是，首先请你相信这一点，这是真实不虚的。

所以，思维方式有负面的，有正面的。扭曲的思维方式不可取，应该抱着开朗、积极的思维方式度过人生。

人用“心”判断事物

想要拥有正确的思维方式，这层意思我用“提高心性”来表示。

“提高心性”就是提升人性，提升人的品格，就是要具备可以称之为哲学的崇高的思想、思维方式。“提高心性”的说法就用在这些方面。

那么，为什么需要具备如此崇高的思想和品格呢？

刚才讲到，在公司创建初期，首先碰到的是“这可做，那不可做”这样的判断。用我常用的语言就是，公司现在的情况是公司领导人从上任以来到现在为止不断判断积累的结果。像堆石头一样，石堆就是石头不断累积的结果。也就是说，经营判断的叠加形成了现在的公司。

如果前五次判断正确，但第六次判断错了，堆积的石头就会一下子塌陷。不一定一塌到底，可能塌了一半，只能从那儿再往上堆。如果说你的公司发展不好，是因为在这过程中有几次大的判断失误，石头塌了，堆了又塌，这样的堆法徒劳无功。所以，判断非常重要。

那么，判断在哪里进行？不是在头脑里，而是在心里。人都是用“心”判断的。说到心，这心在哪里呢？我也不知道。但判断不是用头脑，这是事实。

如果是用心做判断，那么心是一种什么结构就成了问题。我想谈一谈我对这个问题的思考，它可能是非常独断的、充满偏见的观点。

不能用本能、感觉、感情、理性进行判断

我形容心像一个足球一样是球形，呈现多重结构。在这个球形最中心的部分，我认为存在着灵魂，不过也许有人不相信灵魂的存在。我认为，灵魂外面覆盖着很多要素，最外面的一层就是本能。

为什么本能位于最外侧？婴儿出生后，就会拼命靠近母亲的乳房吸奶。吸奶这个动作不是学习后掌握的，是为了维护自己的肉体，婴儿天生就知道的。这样，最早出现的心就是本能。刚才举了婴儿的例子，所谓本能，就是为了维护我们的肉体，神灵赋予我们的心。有食欲也是为了维护肉体，有性欲是为了留下子孙，就是制造自己的替身。

还有，遭遇外敌袭击，涌起斗争心，是为了保护自己的肉体不受外敌侵害。这样的本能全部是为了自己。为了自己就是利己，在英语里叫作ego。

为了守护肉体，ego是必需的。其证据是，在我们的肉体内流淌的血液中有白细胞。一旦有细菌或病毒入侵，白细胞就会对来敌展开猛烈进攻，杀死它们。这时，造血干细胞不断制造白细胞。与正常时相比，白细胞会大量增殖，来与细菌、病毒作战。但这时，我们的头脑什么都没有思考。

无论是细菌入侵还是病毒入侵，我们都一无所知。虽然我们没有意识，但身体中的白细胞却被制造出来，为守护我们的肉体而奋力战斗，这就是本能。

这样的本能是为了守护和维持肉体，神灵赐予我们的利己的东西。首先，我们把这作为前提。

这样的话，在公司里部下来商量事情，如果是没有受过任何培训的人，他首先会用本能、ego判断，这是可以理解的。“究竟赚钱不赚钱，你要说清楚！”各位会对部下这么说，也就是说，只讲得失。

“能赚吗？真的能赚，那你就干吧！”你仅用本能、ego判断事物，允许他干。但如果亏了，你就会发火：“你蠢啊！”这就是我们日常做的以本能为基准的判断。我们就这样经营企业。

像剥洋葱一样，将最外层的本能撕去，下面的就是“感觉心”。所谓感觉，就是看、听等五感。

使用五感判断，比如一张音乐的CD是买还是不买，在做判断时，会说：“这个音乐好听，就买这张CD吧！”这是我们使用五感中的听觉做判断。

还有，看见一张好的画，会说：“这张画很漂亮。虽然不是有名画家的作品，只是二流画家画的，但我感觉不错，就买这张吧！”我们在这么想的时候，是用五感中的视觉做了决定。

但有趣的是，在用感觉做判断时基准是经常变化的。在不成熟时，哪怕是蹩脚的指挥制作的唱片，我们也会认为是好东西。但听力慢慢灵敏以后，我们就会说：“那唱片不好，某某交响乐团在某年某月某地演奏的CD可好听啦！”我们对音乐的感觉发生了变化，也就是说，听觉的判断基准变了。

视觉也一样，在座各位中或许有喜欢画，经常买画的人。开始时便宜货也能满足，但一流的画作看多了以后，眼界高了，就会觉得：“以前买的那种便宜货不值得一看！”

换句话说，由感觉来的判断基准，绝不会像“作为人，何谓正确”的基准那么固定不变。它会因时间和经验不同而发生变化。这就是依据五感、感觉的判断力。

把这个感觉，像剥洋葱一样再剥一层，下面就是“感情心”。在不知不觉中，我们会任凭好恶这种感情对事情做出判断。比如，看着部下的脸说：“你这张面孔，我看都不想看，一副贫相！”毫无道理，只凭感情做判断的情形非常之多。因为任性随意，昨天还看着不顺眼，“这张脸我不想看”，但今天因某事忽然又来表扬他。

这种以感情为基准的判断一点儿都不稳定。感情这东西，会因那天的心情而发生变化，所以不能成为判断的基准。尽管如此，我们还是会使用感情做出判断。

“我可不是那种随意任性的经营者。”这么说来，再剥一层洋葱，下面出现的是“理性心”。

理性是用大脑皮层分析事物，对事物进行逻辑推理的心。“做这样的分析，这样的事实就能明了”，用归纳法和演绎法进行分析，能够构筑逻辑的，就是理性。

依据理性如实分析事实，在分析过的事实中建立逻辑，这一点可以做到，但理性却不能进行判断。

合适的例子是，各位的公司里有优秀的大学出身的干部，给他们某个课题，他们会使用理性进行符合逻辑的分析，然后会拿出报告书，向你们汇报“如果这么做，就会有这个结果”。你再叫他做进一步的说明，他们也能做出有说服力的解释。但当你问他：“那么，究竟怎么做呢？”

他们就会回答：“怎么做，是你社长决定的事。我们只是调查分析，究竟采取哪种方案，得由社长你来决定。”就是说，理性这个基准，它决定不了事情。

你的灵魂知道“何谓正确”

“理性不行的话”，把洋葱再往下剥一层。一层一层，似乎心的层次很多，但在最终处，灵魂就出来了。所谓灵魂，就是你本身，就是你的本质。对人的本质一直追问到底，在佛教就叫作“空”，在瑜伽就叫作“真我”，或者叫作“只能称之为‘存在’的东西”。

换种说法就是灵魂，灵魂在宗教和哲学的世界里是理所当然的存在，一般人却不太理解。灵魂没有个人差别，我的灵魂和你的灵魂完全一样。

然而，当我们降临人世的时候，神灵让我们背负着各自的肉体而来，所以每个人的能力不同，面孔也不同。地球上有几十亿人口，每个人都不一样。虽然原有的灵魂相同，但如果其他素质都相同的话，社会就无法成立，所以差异是自然形成的。

自己现有的能力是偶然被赋予的。生来不聪明，不是你的责任。头脑好使的人、不好使的人，健康的人、病人，没有各种各样的差异，社会就不能成立，所以神灵制造了这种差异。但本质是大家生来平等，大家的灵魂都是相同的。

例如，通过瑜伽、冥想或者坐禅让心静寂下来，追问自己究竟是什么，这样的人得出的结论都相同。他们认为，不仅人的灵魂相同，而且森罗万象，山也好，川也好，草也好，木也好，创造它们的根源都相同。从哲学和宗教上研究把握这种事物的本质，其实就是宗教家做的工作。

每个人都平等持有的灵魂，也就是人的本质是什么？答案是很清楚的，每个宗教家都在倡导，那就是“真善美”。我们那个时代的小学、初中都用“真善美”这个词。凡是人，都会被“真善美”所吸引。我们喜欢真实，是因为我们的灵魂是真实的；我们要行善，是因为我们的灵魂本来就是善的；我们会被美好的事物吸引，是因为我们的灵魂本来就是美好的。

关于灵魂，没有必要把它想得复杂难懂，用“真善美”三个字表达就可以了，就是公平、公正、诚实，充满爱和勇气，充满体贴与和谐。

我在前面讲到，在创建京瓷时，我把父母、祖父母、学校老师所教诲的作为人可做的和不可做的作为判断基准。我又称之为“原理原则”。

就是这样，我把初中也没有上过的父母亲斥责我时给我的教训作为基准。其实，这个问题只要叩问自己的灵魂就够了。灵魂本身，不管是谁的灵魂，都是美丽的、清纯的、庄严的。何谓正确，灵魂知道。

所以，在判断事物的时候，我们不是用本能判断，不是用感觉判断，也不是用感情判断，当然更不是用理性判断，而是对照灵魂进行判断。

至少一天静心20分钟

今天，我拖着疲惫的身躯赶到这里，现在在讲话的过程中来了精神。从东京经过名古屋赶来京都，简直是忙煞人的紧张日程，没有心灵休息的空闲。

对于你们各位的情况，我想多半是因为太忙而焦躁。焦躁的状态下绝对搞不好经营，静心是必需的。无论是哲学家还是宗教家，都劝我们静心，一天20分钟也行，把焦躁不安之心镇静下来。

当然，以不亚于任何人的、压倒一切困难的气势投入工作是必需的。工作不是“轻松潇洒、悠哉游哉”那样的事情。

企业经营是残酷的竞争，需要不亚于任何格斗士的激烈的斗魂，所以那些半吊子的人不适合搞经营。经营需要不同凡响的勇气和胆量，不管竞争对手是多么强壮的彪形大汉，哪怕明知自己会失败，即使紧紧搂住他，也要有战斗到底的勇气。缺乏这种程度的精神力量，就搞不好经营。

怀抱如此勇猛的气魄，争分夺秒全力投入工作，在这种状态中，至少一天20分钟的静心时间是必要的。越是在紧张的氛围中工作生活，就越需要通过静心来触及自己的灵魂。

有的人用坐禅的方法，有的人用冥想的方法，目的是把心沉静下来。常有企业经营者去禅宗的寺院拜师参禅，也是为了静心。不静心，不把心镇住，就无法触及灵魂。

灵魂、心灵可以用“真善美”这个词表达。因为这个灵魂知道什么是正确的，什么是不正确的，所以只要触及灵魂，人就会向着正确的方向行动。在灵魂层面上经营，企业就顺利。

灵魂这个东西，再换一种表达方式，就是爱。佛教也好，其他宗教也好，世界性的大宗教家从根本上讲无不提倡爱，灵魂就是爱。

说到爱是什么，解释起来有点儿难，但我想只要把爱理解为同情、体谅就可以了。

同情、体谅是与本能和ego相对的利他之心。换言之，即使牺牲自己，也要为他人尽力，灵魂原本就是这么美好的东西。

我们经营者在严酷的炼狱场中生存，特别是中小企业、细微企业，稍稍疏忽就可能导致破产，一点儿迟疑订单就会被同行抢走，利润迅速化为泡影。但是，即使身处如此残酷的炼狱场，至少在判断的那一瞬间，也要回到灵魂层面，用“真善美”这种利他之心做出判断。

正因为处在通过激烈竞争追求利润的炼狱场中，才更需要持有利他之心。做生意做买卖，大家都知道，只想自己赚钱而长期成功的，没有前例。想通过卖东西赚钱，就要让买的人满意，否则无法持续。客人上当买了不好的东西，一次的话会想“我真傻，上了当”，但第二次就不会再受骗，不会再买。“客人买到了好东西，很高兴。托客人的福，我们也赚到了钱。”只有这么想，生意才能持续。只有自己赚钱的买卖，一次或许可能，长期持续是不可能的。这些道理大家应该都懂。

做生意需要利他之心，说得极端一点儿，要把自己的事情置之度外，只考虑买东西的客人，努力让客人开心满意。用利他之心做生意，自然就能赚到足够的钱。俗话说“好心有好报”，意思是为别人做好事，不仅帮助了别人，也是帮助自己，好报一定会返回到自己身上。这是人世间的真理。所以极端地说，只要在灵魂的层面上做出判断，事情就能成功。

全体员工对哲学产生共鸣了吗

我在讲“提高心性，拓展经营，为什么经营需要哲学”时，哲学这个词的意思是发自灵魂的崇高的思维方式。要把这种高层次的思维方式当作公司信条，要这样来经营企业。

但是，当我们说把崇高的思维方式当作公司信条来经营企业时，因为我们自己没有经过训练，不能有效实践，所以工作和经营仍然不能顺利推进。因为我们是人，人的本能、感觉、感情并不能轻易摆脱，一不小心，在那一瞬间，还会用本能、感觉、感情做出判断。大家一走出这个会场，马上就会回到本能，由本能判断好坏。

在这里听我讲话，“果然说得对”，即使大家真的这么想，但是，当你们走出会场的瞬间就会忘记。我们人往往就是这么愚不可及。

“你讲得这么好听、这么神圣，那你自己做到了吗？”如果问我这个问题，那么我的回答是：“我也没能做到。”虽然没能做到，但我比大家稍微高明一点儿的是，我在不断地反省。我认为，应该每天都要反省。我在每天早晨起床后，在洗脸的时候实践这一条。说起来很难为情，我的妻子或许也会听到，我会大声说：“神啊！对不起！”这就好像是另一个自己在严厉地斥责我：“你太不像话啦！”有时我又会说：“神啊！谢谢您！”

这样的反省必须每天都做。因此，我知道，我虽然嘴上说得漂亮，但我绝不是一个洁白无瑕的人。我们人都被本能浸染，完全脱离了本能的纯洁无瑕的人并不存在。厌恶被本能支配，想从本能处逃离一点儿，逃开一点儿，总这么想的话，有时就能逃离。但我也不是一个总能抑制住本能的人。

我希望大家努力提升自己的思想境界，提升到我们的灵魂所知道的那个崇高的位置。如果不这样，放置不管，立即就会回到本能、感觉、感情的层次对事情做出判断。“这样可不行！不可以这样！”经常自己对自己这么说。只要反复进行这样的反省，渐渐地，我们就能够做出正确的、卓越的判断，公司经营就能够顺利推进。

我就是这样一边思考，一边经营京瓷公司的，所以京瓷一路顺利发展到今天。所以我强调，在企业经营中哲学才是重要的。

技术优良、销售厉害、经营管理到位、财务制度健全，是这些决定了企业的繁荣吗？不是的。我认为，企业经营的好坏取决于企业具备什么样的哲学，企业领导与企业员工共有什么样的哲学，以及让全体员工共鸣的是什么样的哲学。

所以，如我刚才所说，总结优秀的思维方式，把它作为公司的信条，明文化，编制手册，指导员工学习实行。同时，对员工表明：“我要更新观念，从今天开始，我要以这种思维方式经营企业”。手册上写得很漂亮，但还没实行，所以从员工看来完全是形式主义，“我们社长晨会时讲的那一套很好听，但一到午后，他做的完全是另外一套”。所以，要对员工说：“我每天反省，不想再说一套做一套，但我也是人，不可能立地成佛，所以，当我做得不对时，你们要提醒我，批评我。”

让哲学“血肉化”

要把哲学作为企业信条，背得滚瓜烂熟，哲学必须“血肉化”。做不到“血肉化”，哲学在日常的言行中就体现不出来。但是，我们凡人做不到这一点。所以，我们要随时随地告诫自己，做得不到位的地方要努力纠正。可能的话，我们要向全体员工提出强烈诉求，要求大家都按这个方针办。

因为我觉得应该这么做，所以把这些思想归纳成手册，命名为《京瓷哲学》，分发给全体员工。发下去，只是“读”的话，没有意义，而且很快就会忘记。所以，编制手册，交给大家，努力说明。但是，光是“说”，效果还是不明显。

于是，我就想到举办“酒话会”。每次召集约50名员工，准备一些酒和简单的下酒菜，团团围坐，开始搞“酒话会”。“好了好了，别发牢骚了，喝酒喝酒！”一杯酒下肚，气氛放松、心扉打开：“咳！你呀！”我就开始讲哲学。为了让尽可能多的人赞同《京瓷哲学》，我就这样制造各种机会给大家讲授哲学。公司因此发展顺利，我觉得哲学确实太重要了。

但是，我一讲哲学重要，从名牌大学毕业进入公司技术部门的员工就会说：“社长，你把‘哲学’当口头禅，但实际上，京瓷是因为有技术才繁荣的。你开口闭口‘哲学哲学’，一喝酒就说：‘喂！你们听我讲！’你这一套不会让公司变大，是我们的脑子好，才让公司发展顺利。”他们就这样反驳我，越是知识精英，越会来这一套。

“公司连思想也要强加于人吗？”

“不是，不是把思想强加于你们。到了我这个年龄，就会懂得人生是由思维方式决定的。有没有好的思维方式，人生真的不一样。这不是强加于人，你们也不要认为受到了什么管制，因为我只是告诉你们。为你们自己着想，这种思维方式可取不可取？”

“持有哪种思维方式是个人的自由，进入京瓷，连思想也要受管制吗？”

他们这么抵触，我很困惑。尽管如此，我还是拼命说服他们。

不断追问自己："动机善吗？私心无吗？"

我是精密陶瓷的专业技术人员，但是对通信事业一无所知，所以一般人认为第二电电不可能成功。因为有这样的事情，所以从10几年前开始，我就有了创建第二电电的想法。

作为外行，我与通信事业发生关系的契机是，我在商工会议所担任高度信息化社会委员会的委员长。当时有机会请了电电公社的一位技术干部，即现任第二电电副社长的千本幸生先生，来给我们商工会议所的会员们做讲演，讲解高度信息化社会的发展趋势。由我主持会议，千本先生滔滔不绝，讲述有关高度信息化社会的情形。但内容不外乎超LSI（大规模集成电路）的事情，而LSI这一半导体的世界是我的专业领域，可以说我更加了解。

讲演结束后，在接待室，我说："谢谢您，辛苦了。讲演费不多，请笑纳。"交谈之间，我觉得千本是一个心直口快的人。我说："自明治维新以来，作为垄断企业，电电公社的体质同今后的高度信息化社会之间，一定会产生严重的问题。"听我这么说，千本立即回答："我虽然是电电公社的干部，但我的想法跟你一样。要给日本带来一个高度信息化的社会，无论如何必须在通信行业掀起一场革命。"

我说："最近真藤先生就任电电公社的总裁，正在策划民营化，并说将会允许新的企业加入通信事业，这样的时代即将到来。我也正在探讨加入事宜，到时能请您帮忙吗？"

"稻盛先生，这是真的吗？如果您真想干，能让我助您一臂之力吗？"

"你是说你可以从电电公社辞职吗？"

"如果需要，辞职也行。"

就这样，千本先生离开了电电公社进入京瓷。同时，每个周末在位于京都东山的京瓷接待所"和轮庵"，我们召集了几位有相同志向的年轻技术员，开始了学习会活动。

但是，调查越是深入，我们就越觉得要向销售额高达4万亿日元的

电电公社从正面发起挑战，简直是疯狂的行为。当时连大企业都不敢出手，而我们却在拼命探讨各种可能的参与方法。

关于当时的通话费用，在日本，最长距离的长途电话每3分钟要400日元。我想大家还记得，当时打公共电话，10日元的硬币需要不断向电话机里送。现在的第二电电每1分钟只要170日元，今后我估计会达到100日元。当时高得离谱的长途电话费用，由于我们的介入已经大幅度下降。

我很早就认为："收取如此高昂的服务费，垄断企业太可恶，希望日本有新的力量介入，导入竞争原理，借以减少一般大众的通话负担。"

但是，这件事情要由我自己来做，过去连想都没有想过。我认为，大企业以经团连为核心组成联盟参加竞争就行了。然而，日本经济界谁也不肯作声。既然如此，"为了社会正义，就让我来干吧！"我动了这样的念头。

因为我这么想了，在遇到千本先生时就说出了"我想参与"的话，不料千本一听也来了劲，"那就干吧！"但是，一问别人，都说会失败，问100个人，100个人说失败。而且，这种事业不是儿戏，一旦失败，就是巨额损失。

"稍稍染指，失败就撤退的话，最低的损失也要1000亿日元吧，所以连大企业、大商社、大银行也不敢轻举妄动。"

然而，让我越想越气愤的是，3分钟400日元同哪个国家比，都高得出格。电电公社这种"斩你没商量"的做法，我的侠义心、正义感无法容忍。"不管怎样也要参与！"我开始有了强烈的动机。这个想法同千本等年轻技术人员一讲，他们马上响应，一齐说："干吧！干吧！"但一回到家，转念又想："算了，还是别干吧，风险实在太大了！"

有时，在思考某件事情时，我常会问自己："这是不是恶魔在悄悄地引诱你呢？"朋友或客户提出有好的赚钱机会时，我首先是不相信。他们越是绘声绘色，我越会对自己说："这是恶魔的引诱，恶魔扮着微笑的面孔在靠近我。"把人家赚钱的提议当作恶魔的诱惑，我就是这么一种谨慎的性格。所以一面想"干吧干吧"，一面又觉得非常危险，担心不安。

但是，“一定要把民众的长途电话费用降下来”这一想法越来越强烈。于是，我就问自己：“动机善吗？私心无吗？”就是问：“你想要创办第二电电，你的动机是善的吗？有没有想博得别人喝彩的私心呢？是不是想沽名钓誉呢？”哪怕喝醉了酒回到家里，我也一定会在睡觉前，闭着眼问自己：“动机善吗？私心无吗？”天天如此。

“你说你一定要创办第二电电，你的动机真的纯粹吗？是不是因为京瓷公司发展得不错，你就过分相信自己，要在众人面前逞能，所以才想办新企业？”我就这样彻底地追问自己的动机。

最后，我确认了自己的动机是纯粹的，没有私心。为此，我花费了好几个月。

第二电电的成功证明了思维方式的重要性

然后，我在京瓷的董事会上正式提出“要办新的电信电话公司”。干部们一听就说：“我们已经感觉到社长似乎有这方面的动向，但没想到你会真的提出要干，还是打消你的冲动，不干为好。”

“也许会失败，据说一旦失败就要损失1000亿日元。京瓷公司建立以来20多年中，公司积累了1500亿日元的现金。这个钱是以我为中心，大家共同努力赚来的，哪怕减少1000亿也没关系，还剩下500亿呢。为了让这个社会变好，请同意我使用这1000亿日元。”

“那是莽撞！你或许把希望寄托在几个年轻的通信技术专家身上。但社长，你自己是外行啊！对通信事业，你不是一无所知吗？学个一年半载也成不了专家，你这是鲁莽无谋！”

“不对！我有哲学。京瓷能有今天，不是因为技术优秀，而是因为京瓷公司具备京瓷哲学，才会顺利发展到今天。我不是一直这么讲的吗？我要把哲学当作武器来经营好第二电电。对于通信事业，我确实是一个十足的外行。我起用年轻的技术人员。如果我获得了成功，那时候你们就应该相信，领导人持有的思维方式、哲学的力量多么巨大。迄今为止，当我一说‘哲学’时，你们就说：‘社长，你说什么呢！因为我们的技术员技术开发成功，才有京瓷的顺利发展。’‘社长，你又说教了，又教条主义了。’‘社长，你怎么尽说些类似新宗教的话？’你们总是把我当作傻瓜，总是把我的话当作耳边风。如果我把第二电电做成了，你们就没话讲了吧，就没有那么多牢骚了吧！”

我这么一说，大家都笑了。而第二电电最终的结果，大家现在也都知道了。

当我表明要加入通信事业时，很快国铁也举手要求参与，并建立了现在的TEREKOMU公司。国铁为了运行日本全国的列车，必须制定列车时刻表并按时刻表行驶。为此，它拥有纵贯日本列岛的通信队伍，铺设了铁路专用的通信网络，同时拥有许多专业的通信技术人才。

国铁内部的通信完全不依靠电电公社。从前，一到车站就可以拨动回转式电话，那不是电电公社的。国铁一贯使用自己构筑的电话网络，它原本就具备通信技术。所以，当我提出要建立从东京到名古屋、京

都、大阪的东名阪远距离通信网络时，国铁第一个做出反应："我们具备通信技术，只要沿着新干线侧沟铺设光缆，很容易构筑通信网络。"基于这种想法，国铁宣布拿出资本金，设立TEREKOMU通信公司。

其实，我和千本先生等人讨论时就想到过这个方法，即取得国铁同意，在新干线侧沟铺设光缆。所以一听到国铁也要参与，我们就想："果然国铁也很敏锐，不会错过机会。"于是，我们立即去请求国铁，帮助我们再铺一条光缆。我们与当时的国铁总裁素不相识，却硬是要求同他见面。

"再铺一条光缆并不需要多大的地方，我们支付租借费用，让我们也铺一条吧！"在我提出要求后，当时的国铁总裁一口回绝，他说："你怎么会提出这种要求？因为我们建立的是国铁的子公司，我们才会铺设光缆。你们同我们毫不相干，我们为什么一定要为你们也铺一条光缆呢？"

我这么说："你这话没道理。国铁的资产是国家的资产吧，国家的资产只允许自己的子公司一家用，这不对吧！既然能被A用，应该也能让B和C用，这才算光明正大。只准A用不准B用，在讲究社会正义的美国必定触犯垄断法。强者不允许弱者使用，这种做法居然通行无阻，这样的日本社会不正常！"

尽管我据理力争，但这种事在日本却投诉无门。为了说服国铁总裁，我费尽了口舌，他却无动于衷，结果只好无功而返。

从国铁归来，我失望至极。雪上加霜，这次传来的信息是，道路公团和建设省也要铺设光缆。因为东名、名神高速公路已经开通，"只要沿着高速公路的中央分离带铺设光缆就行了"。这个消息一经广播，我立即赶到建设省。建设大臣对我说："专门为你们铺设光缆不可能，因为这是建设省的财产。不过，等我们铺设好了光缆，可以租给你们。"

在通信行业，自己只做设施，将设施租给搞通信的人用，这种事业叫作零种事业。像我们现在自己具备设施，自己经营的事业叫作第一种事业。开始时，他们觉得搞"零种事业也行"，但后来建设省和道路公团逐渐也对长途通信事业产生了兴趣。"与其把光缆租给别人，不如干脆自己经营"，于是他们设立了日本高速通信公司，把我们赶了出去。

结果，任何基础设施都不让我们使用。当时报纸上的论调是："第一个举手的第二电电处境可怜，没有任何基础设施。国铁可以沿着新干线，道路公团可以沿着高速公路铺设光缆。第二电电一筹莫展，很快就会失败。"

本来建设通信网络有四种方法。沿着新干线和高速公路铺设如果行不通的话，下一个方法就是考虑构筑微波通信网络，为此要在日本列岛的山顶上一个接一个地竖起抛物面天线。

但是，这个方法也有问题。实际上，电电公社在整个日本列岛都架设了抛物面天线，加上自卫队和警察的无线微波，再加上美军的无线通信。在这种情况下，随意架设天线，建设无线通信网络，引起混线就成了一个大问题。所以，我们必须探讨通过什么途径才不至于引起电波干扰。

但是，电波通过的路径让人知晓的话，可能会遭到破坏，所以属于绝密。因此，我们必须完全依靠自己的力量去调查电波的走向，找到不引起干扰的路径。直接拉直线当然方便，但为了不干扰，必须从这山到那山绕圈子。

但是，调查电波路径就会触及美军的军事机密。正当我们陷入绝境时，当时电电公社的总裁真藤先生看不过去了，他来电话说："稻盛先生，其实我们电电公社还有一条东名阪的无线通信线路可以架设。因为电电公社正在铺设光缆网，无线已用不上了，这多余的一条可以给你。"

这真是雪中送炭，太感谢真藤先生了。我们拿到了有关资料，年轻的员工们按照这个路径建筑抛物面天线，在山顶上竖起大型铁塔，架设抛物面天线。一个抛物面天线的直径有3米的、4米的。因为工期紧张，不能慢慢搬运上山，就使用搬运重物的直升机吊运一个山头一个山头架设。

年轻的员工们真是可怜。夏天炎热，又在山上，他们被蚊虫叮咬，脸上满是红疙瘩；冬天还必须在寒风飞雪中作业。国铁和道路公团可以用简单的方法铺设光缆，但我们的年轻人用拼命精神，很快架设起抛物面天线的无线通信线路。

众所周知，现在在新参与的三家通信公司中第二电电名列第一，销

售额第一，利润也第一。

国铁不但在基础设施上具备优势，而且可以发挥整个组织的力量获取客户。国铁虽然经过民营化改革后变成了JR，但JR每年都要采购大量的物资。他们会对物资供应商说：“请你使用日本TEREKOMU的电话，否则不从你那里进货！”同样，建设省和道路公团因为大量使用与建筑有关的公司，也靠人情和关系获取客户。

与此相反，京瓷采购的物资有限，无法强制客人一定要使用第二电电的系统。我们必须一个劲儿低头鞠躬，凭诚意获得客户。

舆论认为：“第二电电要设置抛物面天线，构筑无线通信网络，而另外两家公司基础设施的成本很低，并且在获取客户方面具备绝对优势。所以虽然遗憾，第二电电还是会在经营上败给它们。”

然而，第二电电的经营非常出色，在新电电中独占鳌头。今年第二电电的销售额约为3500亿日元，利润达300亿日元。第二电电旗下的移动电话公司赛路拉有8家分公司，第二电电占65%的股份。赛路拉的8家分公司合计，今年的销售额达2000亿日元，利润达400亿日元。国铁的TEREKOMU公司和建设省、道路公团的高速通信公司都没有移动通信子公司，只有第二电电有子公司，各子公司都经营得有声有色。

听起来好像是自卖自夸，但是我想说的是：冒着损失1000亿日元的巨大风险，在背负着巨大不利条件的情况下，仅仅依靠哲学、思维方式，只靠这一条决胜负，结果果然取得了卓越的成功。

在成功的事实明朗的时候，我对京瓷的董事、干部们说了下面一番话：

“思维方式多么重要，这下你们应该明白了吧。思维方式稍有变化，人生就会发生很大的变化。希望大家务必理解这一点，现在开始理解也不算迟。只要改变思维方式，人生就会变得美好。我在迄今为止的人生中领悟到了这一真理，如果只是我一个人拥有，未免太可惜了。我希望更多的人明白思维方式的重要性。”

为了日本社会的繁荣

京瓷能够在京都这个地方得到各方面的关照，顺利发展到今天，我总是怀着感恩之心，总是想着该如何报恩。我想，在我63年的人生中，在我的经验中，如果有什么可以帮到大家的，可以给大家启示的，我一定毫无保留，和盘托出。其目的只有一个，就是期望各位的公司能够发展得更好。

各位的公司繁荣的话，京都这个城市就会繁荣。我认为，中小企业的经营者，哪怕只能养活5名、10名员工，也比任何学者、政治家、官僚都伟大。在这个严酷的世界里，自己一个人生存尚且不易，何况还要保证员工及其家族有饭吃，那可不是稀松平常的事。学者和官员常常轻蔑地称呼中小企业经营者为“小老板”，那是傲慢。哪怕只雇用5名、10名员工，要保证他们有事做、有饭吃，光是做到这一点，就绝不是轻而易举的事。中小企业的经营者们必须拼命努力，才能守护员工的生活。

如果中小企业的经营者们都能依据正确的哲学守护自己的员工，不仅是京都，整个日本社会都能保持稳定，维持繁荣的局面。

我认为，日本社会的繁荣并不是依靠大企业里的那一小部分人，决定性的因素是中小企业的经营者们掌握优秀的思想哲学，珍视雇用的员工，守护他们的生活。即使世间动荡，社会发生混乱，只要经营者保护好自己的企业，就能让员工安心，让员工觉得“只要我们的社长在，我们就无所畏惧”。我期待各位的企业能够营造出这种氛围，并期待这样的企业层出不穷。

要点

经营由领导人持有的思维方式、意志决定。公司经营得不好，不是因为副社长不好，不是因为专务或其他董事不好，更不是因为员工不好。不好的原因只有一个，就是企业领导人的思维方式不对。

○

领导人的思维方式决定了公司的成败兴亡。头脑里想的东西、思考的东西，都会在现象界，就是在自己企业的实态中显现出来。

○

环境越是严峻，自己的公司越要靠自己来守护，没有人会来帮你。自助努力才是经营的根本。

○

我的父母和祖父母平时教育我：“那事不能做！”“这事可做！”这些都是非常朴实的道理，讲的就是作为人，何谓正确，何谓错误。另外，加上小学、初中、高中教修身课的老师所教诲的是非善恶，我想就用这些作为判断基准吧。

○

神灵总是平等的，让每个人都能度过幸福的人生，苦难不会没完没了。不过，要想让神灵赐予幸福的人生，就要对自己现在所处的状况表示感谢，必须乐观、拼命地付出努力。

○

公司现在的情况是公司领导人从上任以来到现在为止不断判断积累的结果。像堆石头一样，石堆就是石头不断累积的结果。也就是说，经营判断的叠加形成了现在的公司。

○

在判断事物的时候，不要用本能判断，不要用感觉判断，也不要用感情判断，当然更不要用理性判断，而是对照灵魂进行判断。

○

企业经营是残酷的竞争，需要不亚于任何格斗士的激烈的斗魂，所以那些半吊子的人不适合搞经营。

只有自己赚钱的买卖，一次或许可能，长期持续是不可能的。

○

做生意需要利他之心，说得极端一点儿，要把自己的事情置之度

外，只考虑买东西的客人，努力让客人开心满意。用利他之心做生意，自然就能赚到足够的钱。

○

如果放置不管，立即就会回到本能、感觉、感情的层次对事情做出判断。“这样可不行！不可以这样！”经常自己对自己这么说。只要反复进行这样的反省，渐渐地，我们就能够做出正确的、卓越的判断，公司经营就能够顺利推进。

○

技术优良、销售厉害、经营管理到位、财务制度健全，是这些决定了企业的繁荣吗？不是的。我认为，企业经营的好坏取决于企业具备什么样的哲学，企业领导与企业员工共有什么样的哲学，以及让全体员工共鸣的是什么样的哲学。

在企业经营中的“六项精进”　在第五届盛和塾全国大会第二天的讲话—1996年7月6日



盛和塾全国大会是盛和塾规模最大的学习会，一年举办一次，稻盛会亲自参加。1992年第一届全国大会有1000多名塾生参加，为时两天。后来巴西、美国、中国大陆、中国台湾等海外塾纷纷成立，所以改名为“世界大会”。

在本届全国大会上，各分塾推举的塾生发表了经营体验，并由稻盛进行点评。大会期间有全员参加的“恳亲晚会”，稻盛亲自向塾生们发表了约1小时的“塾长讲话”。

稻盛面对从全国汇集而来的塾生们，发表了语重心长的讲话。

人生的目的、意义

今天是第五届盛和塾全国大会的第二天，座无虚席，昨天参会的塾生全体出席。大家如此热心的学习态度，让我的内心充满了感动。

昨天有4位塾生，今天又有3位塾生进行了精彩的经营体验发表。我听了以后很受感动，收益良多。我想，在座的塾生们也受到了深刻的启示。听了刚才3位的发表，我们沉浸在激动之中。在还没有从激动中恢复过来之前，我想不管我讲什么，恐怕都会相形见绌。所以，我甚至希望稍微隔一段时间再开始讲话。

在这两天中，听了如此生动的经营体验发表，我想，大家也在认真思考有关人生意义的问题。就我来说，人生是什么？我究竟为何降临于世？我是为了干什么才来到这世上？对于这些问题，我从年轻时开始，就反反复复地自问自答。

“要拼命工作！”我经常鼓励盛和塾的各位经营者。但是，并不是我这么一说，大家就会轻易地点头称是。我们就是为了拼命工作吗？我们生来就是为了吃苦吗？难道不应该是为了度过一个更加轻松愉快的人生，我们才来到这世上吗？人生的目的、意义究竟在哪里？大家也在思考这样的问题吧。

所以，这个问题必须要搞清楚：对于我来说，人生的目的何在；对于我来说，人生具有怎样的意义。这个问题，每个人都应该弄明白。我们每个人的出身不同，出生至今接受教育的环境不同，每个人都各自走过了不同的人生旅程。然而，每个人的人生目的是什么？我认为，明确这一点，无论对谁而言，都是极为重要的。

先讲结论，这个问题的答案有两个。我的话有点儿说教的味道，也许有人不赞同。我想分别做出说明。

人生只有一次，不能从头再来

一种答案是，人生的目的在于净化、纯化、深化我们所持有的灵魂，或者说这个灵魂的本质真我。你降生人世，就是为了完成净化、纯化、深化灵魂或真我这一项任务。我认为，这就是对人生目的、意义的最正确的解释。

一般而言，我们都认为人生只有一次，或者我们努力去思考只有一次的人生。对于这种说法，我很喜欢并且经常使用。在创立第二电电的时候，我也使用“仅仅只有一次的人生”这种表达来打动大家的心，凝聚众人的力量。

“人生只有一次，不能从头再来。现在通信事业正在实施民营化、自由化，允许新企业参与。百年难遇的大变革已经到来。你们正好生逢其时，赶上了这个大变革的时代。有幸充当这场变革的旗手，这是千载难逢的良机，难道可以让这样宝贵的机会白白流失吗？抓住眼前这个美好的机会，燃起我们的热情，让我们仅有一次的人生活出精彩，不留遗憾！”我用这样的语言来激励大家，凝聚部下的力量。像这样，我经常使用“仅仅只有一次的人生”“没有从头再来，没有修正机会的人生”这种语言。但是，坦率地说，人生并非只有一次，并非不会从头再来。而为了警戒一个懒惰的我、散漫的我、马虎的我、做事半途而废的我，为了克服我脆弱的一面，我故意采用“人生只有一次，不可虚度”这种说法。

按照佛教的观点，我们的灵魂或者真我在反复不断地轮回转生。我们的灵魂不是在现世只生过一回就结束了。但是，我们是将过去世（前世）的记忆全部抹去以后，才降临现世的。所以，迄今为止来过现世几回，我们自己无法得知。偶尔有人似乎带着前世的记忆来到现世，但这只是极小一部分人的故事。

总之，我们通过不断地轮回转生，多次降生到现世这个世界。

在这个现世，我们常常被置于严酷的环境之中，正因为具有肉体，我们就容易受到诱惑而误入歧途。另外，我们也可能经历巨大的苦难。其实，这样的苦难就是为了净化、纯化、深化灵魂和真我，而由上天赋予我们的考验。

换言之，人生的目的就是通过反复地轮回转生，在现世中磨炼自己

的灵魂。我们应该这样来思考问题。这么讲虽然有佛教色彩，但这是一种基本的思维方式。

这种思维方式因为佛教色彩过分浓厚，有人可能无法理解。我想，对佛教的思维方式缺乏亲近感的人，确实很难接受这样的解释。

对这样的人，不妨接受如下的思维方式。

为社会、为世人尽力

对于人生的第二种思维方式是：所谓人生，其目的就是为社会、为世人尽力。净化、纯化、深化灵魂和真我有几种方法，佛教里有八项修行，其中最重要的是“积善行”，也就是我平常一直给大家讲的“利他行”，简单说就是“为社会、为世人尽力”。基于“为社会、为世人”这一想法的“利他行”，是纯化灵魂的非常重要的要素。

那么，“为社会、为世人”具体怎么做呢？你们可以从身边的事情开始考虑，比如，可以考虑为了自己所居住的这个地区或社区。范围再扩大一点，为了自己所在的县市，再考虑得宽阔一些，为了日本、为了世界、为了宇宙，或许思考的范围越大越好。

我想，诸位当中有人走在街上，可能会看见街角或墙上贴着标语：“祈愿世界人类的和平！”这是五井昌久先生开办的新兴宗教的教义。这一宗教深奥的教义我不懂，但他的教徒们在街道各处张贴了许多这样的标语，看起来不算什么大事，但这种行为就是为社会、为世人。

我们有时会去当义工，有时会做捐赠，这些都是为社会、为世人的行为，大家都能明白。与此相同，每天祈祷世界人类的和平，这种行为实际上是地球规模的大爱的觉醒。而且信徒们不是祈愿自己个人，也不是对自己的亲人博爱和关怀，不是这类小的利他，他们倡导的是对全人类的、地球规模的大爱。

也就是说，不是为了自己个人卑微的幸福而祈祷，而是意识到了全人类，意识到了全球规模的大爱，为了全人类的幸福向神灵祈祷。这样的行为就是“为社会、为世人”，与净化、纯化、深化灵魂是一致的。

因此，对于前面所讲的净化、纯化、深化灵魂以及轮回转生的观点不能接受的人，只要他们理解人生的目的、意义在于为社会、为世人尽力，就可以了。

在自己的心中，只要明确了这样的人生目的，那么不管做什么事情都不会再迷惑。因为自己的生活态度、生活方式符合这个目的，就能够充满确信，度过没有迷茫、没有恐惧的人生。

你们从繁忙的工作中抽出宝贵的时间，花费金钱，聚集一堂，互相

交流，讨论研究，努力学习人生和经营的经验，就是因为大家具备了“为社会、为世人”这一明确的目的意识。因为你们的内心追求灵魂和真我的净化、纯化、深化，所以你们才会这么拼命努力。

所以，我希望你们一定要把自己人生的目的、意义想得一清二楚。这样的话，你们就能够确立坚定的、不容动摇的人生方向。

我们是为了做“利他”这一行，才降临人世的

一开头我就谈到，灵魂或者真我不断轮回转生，多次来到现世，不断净化、纯化、深化，就是所谓“修行”。关于这一点，我想将思考再深入一步。

我不宣扬神秘主义，但我相信“那个世界”是存在的。有的人无论如何也不能接受这个观点。而我自己也是通过长期的思考，烦恼再烦恼，烦恼之余，才终于认可了“那个世界”的存在。所以，至今为止，我都尽可能不去触及这一话题。

但是，与我们生存的“现世”完全不同的宗教所说的“那个世界”是俨然存在的。首先，我希望大家相信这一点。同时，我也希望大家相信“灵魂”的存在。因为如果否定了“灵魂”的存在，许多问题就无法解释。

我的意思并不是要大家去相信什么妖魔鬼怪、幽灵作祟等。但是，如果没有死后的“那个世界”的存在，我们就不可能有什么轮回转生，所以要相信有“那个世界”。不是说相信了就能得到什么好处，但不相信的话，那么轮回转生也不存在了，所以我才这么解释。

现在，没有任何人能够证明这一点，所以很多人都抱否定态度。但是，因为还没被证明就否定它，我觉得没有这个必要。“那个世界”就是“灵界”、是存在的，我们死了以后，我们的灵魂和真我去到“那个世界”，再从“那个世界”回到“现世”。

首先，我请大家相信“那个世界”就是“灵界”的存在。我相信，能够证明“那个世界”的存在的时代一定会到来，那时就能够说服众人相信，而且接受。相信有“灵界”，就是相信脱离肉体后灵魂有回归的地方，这对于灵魂的净化、纯化来说意义重大。

虽然离题了，但关于“灵魂”我还想做进一步阐述。说到灵魂、真我，那到底是什么呢？诸位中有人或许抱有疑问。

我们每天都抱着“意识”生活。我经常使用“具备渗透到潜意识的强烈愿望”这种表达方式，包括这个潜意识在内，我把我们具备的意识称为“意识体”。“意识体”这个东西我们的眼睛看不见，所以我们很难感觉

到它的存在。但是，我认为，由于脑细胞的活动而产生的意识，只占整个意识体的极小一部分，它只是发自我们的五感。包括这类意识在内的，更具根源性、根本性的“意识体”是俨然存在的。

我认为，这个意识体就是灵魂。像电脑的存储器一样，灵魂记录着轮回转生过程中所经历的现世的一切经验以及思想过的一切内容。灵魂就是储存了庞大记忆的意识体。

再回到本题，所谓人生，就是为社会、为世人尽力，就是为了实践利他。毋庸置疑，我们出生来到世上，就是为了干利他这一行。利他是净化、纯化、深化灵魂、真我的要素。

那么，实践利他究竟有什么意义呢？

实际上，我们人在现世干着各种各样的“恶事”，我把这称为“恶念造恶业”。只要动了邪念，就会作为“业”（karma）沉积在灵魂里，哪怕只是思考，并没有付诸行动，这个思考也会作为karma沉积在我们的灵魂里。而沉积在灵魂里的karma，就是思想，一定会作为现象呈现。

这同我说的“理想定能实现”是一个意思。理想或者思想一定能实现，无论是好的善的思想，还是坏的恶的思想，一经思考就会作为karma全部沉积在灵魂里，而这个karma一定会作为现象呈现出来。好的善的karma在现象上就呈现好的结果，坏的恶的karma则以坏的结果在现象上呈现出来。所以说，思想一定会实现。

另外，不管东方西方，各种各样的书里谈到成功体验，都有“理想定能实现”，“思想定能成就”的结论。因为它们共同的理由是：实际上，施行为社会、为世人的利他行为，能够起到消除恶业（坏的karma）的作用。我想在座的各位中有人请占卜师算过命。我有生以来从来没有算过命，但我看过这方面的书。

“你今年的运势很坏。”占卜师这么说。接着他又加上一句：“因为你做了这么多善事，所以灾难绕开了你。”也就是说，本来是厄运的年头，却因为你无意中做了好事，所以避开了厄运。这种情况是有的。

这是因为你做的利他行为，把你积存在灵魂里的恶业作为现象呈现之前就消除了。说利他行为可以纯化灵魂，就是指这种行为具有消除恶业的作用。

在企业经营中的“六项精进”

人生的目的是什么？人生的意义在哪里？对于这两个问题，我的答案是，为了在现世净化、纯化、深化灵魂或者真我，只要这样思考就行了。我还说，人生的目的是利他，也就是说，只要把“为社会、为世人尽力”作为目的就可以了。话虽然这么讲，但要做到这一点却并不容易。人类有史以来，为了净化、纯化、深化灵魂、真我，吃尽了各种各样的苦头。

例如，在佛教里，禅宗的僧人每天要进行严格的修炼，要通过坐禅求得灵魂的净化。再例如，比睿山的僧人要通过“千日回峰行”这一极其严酷的修行，拼着性命来净化、纯化自己的灵魂。还有瑜伽圣人，他们把自己封闭在喜马拉雅山的深处，在冥想中净化、纯化自己的灵魂。

他们都经历千辛万苦，努力净化、纯化灵魂。那么，他们为什么要自找苦吃呢？因为据说依照灵魂净化、纯化的程度，回到“那个世界”的什么地方是不同的。

像这样，有史以来有很多人把净化、纯化、深化灵魂作为人生的最终目的，不惜花费一辈子进行艰苦的修行。

另一方面，我们企业经营者来到这个世上，或者子承父业，或者自己创办公司，经营事业。在自己一个人谋生尚且不易的时代，各位企业家要雇用员工，要保证员工家族在内的人都有饭吃。要养活包括员工家族在内的这么多人，绝不是稀松平常的事。我经常说，这本身就是利他的行为。

所以，哪怕是中小企业，它的经营者都很了不起，正因为了不起，就应该磨炼灵魂，努力使自己变得更加优秀。各位经营者具备了高尚的人格，掌握了正确的思维方式，就能让社会和平，让人们幸福。

“你充其量不过是个商人，中小企业的老板们不过是些唯利是图的家伙。”这类充满偏见的评论在社会上蔓延，我们绝不要被这种舆论所蛊惑。大家正在从事的企业经营本身就是养活员工及其家族的美好行为，是了不起的行为。大家应更加努力地学习，成为具备优秀思想的人格高尚的人。让自己的灵魂更加纯洁，就能促使社会变得更加光明、更加美好。

那么，经营者怎样才能磨炼自己的灵魂呢？我们每天忙于企业经营，没有空闲像宗教家那样，终生在寺院里、山林间，通过修行净化、纯化灵魂。

在盛和塾里，做冥想的人很多，而且大家还在互相切磋、互相指教。这种做法当然很好。但是，很多人终日忙得不可开交，没有时间从容冥想，有的人甚至忙得连睡眠时间都少得可怜。那么，这样的经营者就不能净化、纯化灵魂，不能开悟，不能获得救赎吗？

当然不是。下面要讲的就是，在经营现场通过实践“六项精进”，工作繁忙的经营者们也能获得救赎。

六项精进之一：付出不亚于任何人的努力

我总是对大家说要拼命工作，要“付出不亚于任何人的努力”。刚才的经营体验发表就具体描述了这种拼命努力的样子。

拼命工作，付出不亚于任何人的努力，就是佛教中讲的“精进”。精进是佛教用语，意思是勤奋，要热衷于修行。我们在现世一心不乱地拼命工作，这种行为同宗教家的修行、修炼完全可以相提并论。

付出不亚于任何人的努力，不仅是为了提高企业利润而做出努力，而且同宗教家的修行、修炼一样，也是净化灵魂的精进。

六项精进之二：要谦虚，不要骄傲

“要谦虚，不要骄傲”也是我经常给大家讲的一句话。我们人都一样，总是常常忘记谦虚。

中国的典籍中有“惟谦受福”这句话，绝不是说傲慢不逊的人或手段强硬的人能够获得成功。乍看起来，那些不惜将别人踩在脚下，耀武扬威的经营者好像能成大事，但实际上真正能够建功立业的人不是这样的。胸中有燃烧般的热情，具备斗魂，充满斗争心，同时又谦虚谨慎的人，才能成就大事。

中国的相学里有这样的描述：将来渴望出身立世、大有作为的年轻人，谦逊的品德在他们的内心闪烁着光芒。谦而不骄就是这么重要。“要谦虚，不要骄傲”在人的成长上，在成就伟业上，在净化灵魂上意义重大。

六项精进之三：要每天反省

我们在每天的经营中实行利他，或者努力想要利他。但在实行利他行为之前，我们必须通过反省自己的利己，来消除利己的念头。只要对自己有利就好，这种邪念、这种利己的思想必须通过反省来拂拭、消除。

在禅宗的经典里，白隐禅师这位高僧写的《坐禅和赞》中有“念佛及忏悔”这句话。它的意思是，净化灵魂有各种各样的方法，其中的“忏悔”就是“反省”。“忏悔”就是说“反省”在修行中占很大的比重，非常重要。我希望大家务必在每一天，回顾那天发生的事情，实践“要每天反省”这一条。

六项精进之四：活着就要感谢

自己感觉到活着的幸福，“活着就要感谢”非常重要。

如果缺乏能够感觉到幸福的那颗心，想要感谢也做不到。而感受到幸福又需要什么呢？那就是“知足”。我们在日常生活中，经常会感觉到不足，因此就会牢骚不断。所以，要让“知足”的念头占据头脑，就是说如果认为“有这么多已经非常满意了，已经足够了”，就能感受到幸福。人只要感觉到幸福就一定会生出感谢之心。

例如，各位从昨天开始就聚集到宾馆来学习，在忙碌的工作中抽出宝贵的时间，还要花费费用。大家之所以能会聚一堂，是因为你们公司的员工、同事在公司努力工作，才能提供费用，让你们安心来学习。因此，你们自然会对他们生出感谢之心。

对于自己身边即使很小的事情，都可以表示感谢，感谢的对象很多。知足心产生的幸福感以及幸福感带来的感谢之情，对于净化灵魂起着非常大的作用。

六项精进之五：积善行，思利他

今天我讲的为社会、为世人尽力，也就是“积善行，思利他”，对于净化灵魂也非常重要。

中国典故里有“积善之家，必有余庆”的说法。给别人以关怀体谅，为他人尽力，好报一定会返回到自己身上。积善行，思利他就是救助自己。

这是上述各条中最重要的一条。

六项精进之六：不要有感性的烦恼

“不要有感性的烦恼”也很重要。

“感性的烦恼”是什么呢？我们人具备肉体，驱动肉体的是心。关于心的构造，最外面的一层是本能，在它的内侧有感觉、感情，有理性，有灵性，位于中心的是灵魂。心就呈现这样的多层结构。所谓“不要有感性的烦恼”，就是伴随肉体的本能而来的烦恼以及伴随大脑的感觉、感情而来的烦恼，这一切的烦恼都要抛弃。比如，因为票据不能兑现，担心公司明天可能倒闭，这样的烦恼统统不要。

这么说的话，在公司可能倒闭时也不担心，公司真的倒闭了怎么办？有人会这么想。当然在这种时候，为了票据能够兑现要四处奔走，要想方设法竭力避免公司破产。但是，不要因此而加重自己的精神负担，不要让自己操心过度。

拼命工作，公司却倒闭了。不管怎样努力，这样的苦难在现实生活中仍然可能发生。已经尽了最大努力，公司还是倒闭了。如果这样，那也是无可奈何的事，应该这么去想。

怎能这样善罢甘休！有人会这么想。但我真的觉得此时应该认命。这样的失败不能向夫人、朋友们当面交代，这种多余的担忧会加深人的心理负担，让人心力交瘁。拼命努力，公司还是倒闭了，那是没办法的事。尽管你拼命努力尽到了责任，但是给你票据的客户破产了，背负了大量债务而连累到你，这种情况可能发生。

当然，付出不亚于任何人的努力是头等重要的，必须拼命努力。但是，不要因为这样的挫折就想不开，在精神上折磨自己。

除了企业经营之外，在现实生活中不如意之事也是十有八九，遭遇灾难了，患上重病了，都有可能。还有人生来就身体残疾，他们的人生更加艰难。在我们看来，这种人十分不幸。但是，这样的人往往拥有远比我们美好的心灵。其中有人非常开朗，甚至反过来给予我们希望和勇气。

人生中会发生各种各样的坏事，不必让这种坏事来伤害自己，以致酿成心病，更不能钻牛角尖、郁郁寡欢，最后导致自杀。这类烦恼的方

式绝不可取。

实践“六项精进”，成就伟业

我认为，只要每天在经营现场实践上述的六项精进，就一定能够净化、纯化灵魂。即使不做宗教家那样的修行，不像他们那样每天坐禅，只要在每天的工作中实践这六项精进，就能达到净化、纯化灵魂的目的。

实际上，我自己就是这样。自我意识到这六项精进并开始实践以来，人生也好，工作也好，虽远远超出了我的才能和能力，但宛如神助一般，一切都开始顺利进展。本来要做的事情、想做的事情不可能全都如此顺利进展，连我自己也觉得不可思议、难以置信。

不同的人对此有不同的解释。有人说这是“靠了不同寻常的灵能力，料事如神”，也有人说这是因为“出现了超常现象”。但是，我不做这样的解释。我认为，事情并没有那么艰难，也并不神秘，这是无论谁都可能做到的事。只要每天持续这样的精进，连绵不断，我们就能成就超越自己能力的伟业，开拓光明灿烂的人生。

那么，为什么我的六项精进实践能够开拓如此美好的人生呢？借用二宫尊德的话，“精诚所至，感天动地”。只要竭尽诚意，天地即神灵和自然会出手相助。这里二宫尊德所讲的“精诚所至”，具体来说就是抱着纯粹的心灵，拼命地工作。我认为，这同为了净化、纯化心灵而进行的修行，即“六项精进”如出一辙。因此，只要持续抱着纯粹的心灵拼命工作，一定会获得老天的眷顾。

在盛和塾刚成立时，我就对大家强调，我们经营者绝不是唯利是图、卑劣虚伪的商人，当然经营企业必须追求利润，但那是为了守护员工。我们有员工，有员工家族，还有我们自己的家族，为了守护他们现在和将来的生活，我们正在拼命工作。

在自己一个人生存尚且困难的时代，要守护包括员工家族在内的许多人的生活，这就是六项精进所讲的善行、利他行为。大家拼命工作，让员工们感觉到进入这家公司真好，跟着这位社长工作真幸运。构筑这样的公司就是积德，是可以与宗教家的修行相媲美的行为，一定会带来好的结果。

这种纯粹的思想和行为就是“精诚所至”，一定能“感天动地”。大家

的这种好心肠一定会感动天地，让天地伸出援助之手。

我就是因为这样做了，所以在后半生取得了超越我能力的成就。

比如，这一期京瓷的业绩也非常好。开办盛和塾，教大家经营，而我自己经营的企业如果业绩低迷的话，人家就会批判是纸上谈兵。嘴上讲得天花乱坠，自己公司的业绩持续低迷，这就很难自圆其说。

现在，我去京瓷的时间，不过一星期一次，有时一次也去不了。自从当上京都商工会议所的会长，我一直在外面帮助别人。但是，以伊藤谦介社长为首的干部员工们非常努力，今年又能取得自创业以来最高的销售额和利润。伊藤谦介社长以下的京瓷干部正在拓展卓越的事业，这是大家相信京瓷哲学，以纯粹的心灵拼命工作带来的结果。

另外，第二电电事业的进展也获得了令人惊异的成绩。第二电电涉足通信事业仅仅12年，当初在NTT的垄断之下长途电话的价格之高，3分钟要400日元。无论如何也要让国民的通信费用降下来！第二电电仅凭这一个念头，开创了事业。

在事业开始之前，我花了整整半年时间自问自答："动机善吗？私心无吗？"这里所讲的"善"，就是善良、正直、助人、关爱、美好的心灵，再进一步讲，就是纯粹的心灵。靠字面上的"纯粹"这一点开创的事业。到了今天，在创业时的长途电话事业之上又加上移动通信（手机）。事业方兴未艾，前景一片光明，给京瓷也带来了恩惠。

截至1996年3月底，我创立的京瓷集团和第二电电集团合计销售额达到13000亿日元。下一期，也就是明年，我估计能达到18000亿日元。一年增长5000亿日元，这是一个令人惊异的数字。

之所以取得如此优异的业绩，我认为与其说是因为我的才能，不如说是老天的眷顾，是天地对我纯粹的思想和行为的嘉奖。

所以，没有任何疑惑，只要实践我刚才讲的"六项精进"，在座的各位也能够开辟各自光辉灿烂的未来。这就是宇宙的法则。

白隐禅师的《坐禅和赞》

前面提到，高僧白隐禅师写作了《坐禅和赞》这部经书。我从创建京瓷开始，就和京都的禅宗僧人有亲密的交往。我认为，这位白隐禅师的《坐禅和赞》非常经典，没有宗派的局限。所以在这次全国大会收尾之际，我想诵读并讲解一下这部《坐禅和赞》。

众生本来佛，恰如水与冰。

离水则无冰，众生外无佛。

本来人都是佛，正如离了水没有冰一样，离了人也就没有佛。

不知佛在身，去向远方求。

好比水中居，却嚷口中渴。

然而，大家都不知道佛就在近处，就在自己身上，因而到远方去求佛。这是多么虚幻荒谬的事啊！打个比方，明明就在水里，却嚷嚷口中干渴。

生为富家子，福中不知福。

六道轮回因，只缘愚痴暗。

漫漫长夜路，何时了生死。

尽管出生在富裕的家庭，却身在福中不知福，精神贫困、迷惑彷徨。多次轮回转生所积累的因缘，并非与生俱来的命运，不断发泄不平不满，这才导致了你的不幸。

摩诃大禅定，赞叹无有尽。

六度波罗蜜，念佛及忏悔。

诸多之善行，悉皆归其中。

修炼真正的禅，是非常美妙的事。这里面包括了“布施”“持戒”等各

种各样的方法。所谓“布施”，就是施行利他；所谓“持戒”，就是遵守戒律，不做不可以做的事，为此就要时时反省，保持谦虚的态度。实行布施，遵守戒律，念佛、忏悔，这样来修行。采取这种生活态度，效果就同修禅一样了。

静心一禅定，能灭无量罪。

免落诸恶趣，净土已不远。

在我们经营企业，达到“功成名遂”的过程中，不管多么伟大的事业，在不知不觉中，我们都会积累罪业。这些罪业会通过布施、持戒、念佛、忏悔这样的修行消除，我们因此就能获得幸福，也就是离极乐净土不远了。

诚谢此法要，一旦触及耳，

赞叹随喜者，得福量无限。

这个“法”，就是这部经。一旦耳闻此经，便会欢喜流泪的人，就能得到无限的幸福。

况且自回向，直证自本性。

自性即无性，远离诸戏论。

因果一如门，无二亦无三，

无相相为相，去来皆本乡。

无念念为念，歌舞亦法音，

三昧无碍空，四智圆明月。

此时复何求，悟境现前故，

此处即净土，此身即为佛。

更何况，不是向外去求佛，而是把目光投向自己，追求真实的自我。如果能够努力去追求真我，就能超越常理，突然明白宇宙的真相。

如果达到了这样的境界，你现在所在的地方就是极乐净土，你自己就已经成佛。

白隐禅师写作的这部《坐禅和赞》通俗易懂，就是我们现代的人也能理解。对于一般的经书，不管《般若波罗蜜多心经》或其他经书，我们都很难理解，但是，这部《坐禅和赞》使用的语言却很容易明白。

而且，这部经的内容触及了佛教的真髓。只要我们按照《坐禅和赞》中白隐禅师的教导度过人生，那么我们经营的企业就能成为卓越的企业。

我的讲话就此结束，谢谢大家。

要点

每个人的出身不同，出生至今接受教育的环境不同，每个人都各自走过了不同的人生。然而，每个人的人生目的是什么？我认为，明确这一点，无论对谁而言，都是极为重要的。

○

人生的目的在于净化、纯化、深化我们所持有的灵魂，或者说这个灵魂的本质真我。人降生人世，就是为了完成净化、纯化、深化灵魂或真我这一项任务。

○

人的灵魂不是在现世只生过一回就结束了。人通过不断地轮回转生，多次降临人世。

○

在这个现世，人常常被置于严酷的环境之中，正因为具有肉体，就容易受到诱惑而误入歧途。另外，人也可能经历巨大的苦难。其实，这样的苦难就是为了净化、纯化、深化灵魂和真我，而由上天赋予人的考验。

○

所谓人生，其目的就是为社会、为世人尽力。净化、纯化、深化灵魂和真我有几种方法，其中最重要的是“积善行”，也就是“利他行”，简单说就是“为社会、为世人尽力”。

○

在自己的心中，只要明确了这样的人生目的，那么不管做什么事情都不会再迷惑。因为自己的生活态度、生活方式符合这个目的，就能够充满确信，度过没有迷茫、没有恐惧的人生。

○

“恶念造恶业”。只要动了邪念，就会作为“业”（karma）沉积在灵魂里，哪怕只是思考，并没有付诸行动，这个思考也会作为karma沉积在你的灵魂里。而沉积在灵魂里的karma，就是思想，一定会作为现象呈现。

○

施行利他，把你积存在灵魂里的恶业作为现象呈现之前就消除了。利他行为有消除恶业的作用。

○

在自己一个人谋生尚且不易的时代，经营者要雇用员工，要保证员工家族在内的人都有饭吃。要养活包括员工家族在内的这么多人，绝不是稀松平常的事。我经常说，这本身就是利他的行为。

○

哪怕是中小企业，它的经营者都很了不起，正因为了不起，就应该磨炼灵魂，努力使自己变得更加优秀。经营者具备了高尚的人格，掌握了正确的思维方式，就能让社会和平，让人们幸福。“你充其量不过是个商人，中小企业的老板们不过是些唯利是图的家伙。”这类充满偏见的评论在社会上蔓延，我们绝不要被这种舆论所蛊惑。

○

经营者日常的经营活动本身就是养活员工及其家族的美好行为，是

了不起的行为。因此，经营者应更加努力地学习，成为具备优秀思想的人格高尚的人。让自己的灵魂更加纯洁，就能促使社会变得更加光明、更加美好。

○

拼命工作，付出不亚于任何人的努力，就是佛教中讲的“精进”。精进是佛教用语，意思是勤奋，要热衷于修行。我们在现世一心不乱地拼命工作，这种行为同宗教家的修行、修炼完全可以相提并论。

○

中国的典籍中有“惟谦受福”这句话，绝不是说傲慢不逊的人或手段强硬的人能够获得成功。乍看起来，那些不惜将别人踩在脚下，耀武扬威的经营者好像能成大事，但实际上真正能够建功立业的人不是这样的。胸中有燃烧般的热情，具备斗魂，充满斗争心，同时又谦虚谨慎的人，才能成就大事。

○

利他，或者努力想要利他。但在实行利他行为之前，我们必须通过反省自己的利己，来消除利己的念头。只要对自己有利就好，这种邪念、这种利己的思想必须通过反省来拂拭、消除。

○

人们在日常生活中，经常会感觉到不足，因此就会牢骚不断。所以，要让“知足”的念头占据头脑，就是说如果认为“有这么多已经非常满意了，已经足够了”，就能感受到幸福。人只要感觉到幸福就一定会生出感谢之心。

○

中国典故里有“积善之家，必有余庆”的说法。给别人以关怀体谅，为他人尽力，好报一定会返回到自己身上。积善行，思利他就是救助自己。

○

人生中会发生各种各样的坏事，不要让这种坏事来伤害自己，以致酿成心病，更不能钻牛角尖、郁郁寡欢，最后导致自杀。这类烦恼的方式绝不可取。

○

事情并没有那么艰难，这是无论谁都可能做到的事。只要每天持续这样的精进，连绵不断，我们就能成就超越自己能力的伟业，开拓光明灿烂的人生。

○

抱着纯粹的心灵，拼命地工作。我认为，这同为了净化、纯化心灵而进行的修行即“六项精进”如出一辙。因此，只要持续抱着纯粹的心灵拼命工作，一定会获得老天的眷顾。

○

经营者绝不是唯利是图、卑劣虚伪的商人，当然经营企业必须追求利润，但那是为了守护员工。我们有员工，有员工家族，还有我们自己的家族，为了守护他们现在和将来的生活，我们正在拼命工作。

○

在自己一个人生存尚且困难的时代，要守护包括员工家族在内的人们的生活，这就是六项精进中所讲的善行、利他行为。大家拼命工作，让员工们感觉到进入这个公司真好，跟着这位社长工作真幸运。构筑这样的公司就是积德，是可以与宗教家的修行相媲美的行为，一定会带来好的结果。

才能不可私有化，为社会、为世人尽力
在京都市干部职员研修会上的讲演——1996年8月30日



京都市干部职员研修会邀请稻盛当讲师。稻盛讲述了领导人应该用自己的才能来为集团、为社会、为世人服务，同时谈到为了避免做出错误的判断，领导人提高心性的重要性。

领导人应该是怎样的

今天的题目是“组织的活性化和领导人的作用”。根据这一题目，我想讲述我平日里经常思考的一些问题。

去年（1995年）我分别获得了美国凯斯西储大学和英国工科大学的奖项。这两所大学每年都从民间选拔一人，授予大学创设的奖项。在领奖的同时，我有机会面对教职员工以及大学所在地区的技术工作者，发表一小时左右的讲演。在两所大学差不多同时发表讲演，我应该讲什么呢？经过思考，我以“领导者应有的姿态”为题，写好讲稿，做了讲演。

当时，因为听讲的各位朋友十分感动，两所大学分别将我的讲话汇编成小册子。听说要小册子的人很多，所以大量印刷后发给了当地的有识之士。讲演的原稿我带来了，我先读一读，然后讲述“领导者应有的姿态”这一问题，这是我从很早就一直思考的问题。

基于东方哲学的严于律己的领导论

对于“领导者应有的姿态”这一题目，我想以东方哲学为基础，谈一谈我所思考的严于律己的、理想的领导者应有的姿态。

37年前，我27岁时，创立了京瓷这个综合精密陶瓷零部件企业，后来又创建了经营长途电话等事业的第二电电。我创建的企业集团的销售额超过了10000亿日元的规模，利润超过了2000亿日元。回头来看，我走过了一个自己也觉得不可思议的人生。

然而，在27岁创立京瓷以前，我的人生却充满挫折。我在12岁时患上了当时被认为是不治之症的肺结核。后来，我在志愿的初中、大学的升学考试中屡遭失败，另外在想进的公司的就职考试中又是失败，不幸和失望接二连三，走在不如意、不开心的人生道路上，我开始深入思考人是什么，人生是什么，并且开始学习宗教和哲学。

后来，我有幸创建了京瓷这个公司。之后，所谓经营者，还有集团的领导人，究竟应该是怎样的人？我不断认真思考这个问题。基于这些经验，我想讲一讲我所思考的“领导者应有的姿态”这个问题。

我在日本出生长大，我的思想受佛教的影响很大，所以我特地加了“基于东方哲学”这句话。另外，大家或许也感觉到了，我的思维方式中包含对自己非常严格的一面，所以又加了“严于律己”这个词。但是，我想不管东方西方，人的本质都是相同的，所以我的话大家都能理解。

人的本质是什么

一开头，我就讲到了“人的本质是什么”的问题。在佛教中，人的本质、物的本质用“山川草木，悉皆成佛”这一句话表述。这种观点认为，所有的人，还有草、木、山、川，大自然的一切事物中都有佛性。这种思维方式一般称之为“泛灵论”，是原始宗教共有的东西。佛教把这种思维方式提升到哲学的高度，现在它依然是佛教的基本教义。也就是说，佛教认为森罗万象、一切事物中都有佛性，一切事物的本质都是佛。

还有，对宗教有兴趣的人可能知道，印度有一位叫萨提亚·赛巴巴的人，他自称为神的化身。同时，当许多信徒问他“我是什么”时，他回答说：“你也是神的化身。如果我与你有什么区别的话，那就是我意识到了自己是神的化身，而你还没有觉悟到，区别仅仅在这一点上而已。”换句话说，萨提亚·赛巴巴认为，人的本质是神的化身，神化身成为姿容不同的各色人等。

还有，伊斯兰哲学的大家井筒俊彦先生关于人的本质说了下面一段话：“许多人想通过冥想等来解明人的本质。这种冥想达到某个阶段时，会接近一种精妙的、纯粹的、无限透明的意识。也就是说，通过冥想保持静寂的意识，就会接近无限透明的、精妙的、纯粹的意识。这时自我存在的意识十分清晰，而除此之外的意识，就是包含五感在内的所有意识却全部消失，最后达到只能称之为‘存在’的意识状态。”

在那里，除了自己“存在”着这一意识外，所有的一切都消失了。井筒先生认为，这种意识状态显示了人的本质。也就是说，他的观点是，人的本质就是存在本身。

如果是这样的话，人在看见花的时候，说“这里花儿存在着”，当然不错。但如果说“只能称之为‘存在’的东西扮演着花儿的角色”，这种说法也是成立的。

井筒先生认为，不仅是自己，森罗万象、一切事物都是只能称之为“存在”的东西的化身。换句话说，只能称之为“存在”的东西，变换着各种姿态存在于世。所以，普通一般的人说“这里花儿存在着”，而井筒先生却说“‘存在’这东西正扮演着花儿”。

河合隼雄先生是我非常亲密的一位朋友。他是日本有代表性的心理

学家，现在担任国际日本文化研究中心所长。他借用井筒先生的话，这么表述："'你'这个存在在扮演着'花'，而'我'这个存在扮演着'京都大学名誉教授河合隼雄'。也就是说，相同的这个'存在'，或扮演着'花'，或扮演着'我'。"

上面我介绍的佛教的观点、萨提亚·赛巴巴的观点以及井筒先生的观点，他们的意思全都相同。也就是说，森罗万象、一切事物的根源都是相同的，都是由同一种东西构成的。

现在地球上生存着几十亿人口，没有哪两个人是完全相同的，人们外表不同，性格、能力都不相同。出生之前，没有一个人是想到"我要具备这样的能力，我要长成这样的姿容"而来到人间的，身心成长，有了自我意识时，才认识到自己的存在。

换言之，是创造了这个宇宙的神的恶作剧，还是出于偶然，我们不知道。但是，我们人不过是碰巧带着现在的才能和姿容降临人世，而不是凭借自己的意志出生，来到世上。自己的才能和姿容只是偶然获得的。每个人的才能和姿容固然不同，但人在本质上都是相同的。

如果是这样的话，那么我认为，无论上苍赐予了你多么优异的才能，你也不可以只用这种才能来为自己谋利，这将不被允许。才能出众、聪明能干、事业成功，但是带来成功的才能本身实际上不属于你自己。如果这样假设的话，那么无论你取得了多大的成功，也不足以让你有骄傲的资本，你必须始终保持谦虚。

但是，很遗憾，几乎所有的人在拼命工作取得某种成功时，都会觉得这种成功是靠了自己的才能，是自己的才能带来的结果。因此，在不知不觉中就会滋生骄傲，忘却谦虚，怠惰起来，最终没落下去。也就是说，不主动意识的话，一不小心，成功本身就会促使自己骄傲自大。

领导人不可把才能私有化

我自己就曾经有过这样的经验。37年以前，我在27岁时创立了京瓷。在精密陶瓷新技术的开发方面我夜以继日、废寝忘食地投入工作，开拓了精密陶瓷的新世界。精密陶瓷以超LSI封装这一产品，在全世界尖端的半导体领域独占鳌头，公司也获得了惊人的发展。开发了崭新的技术，公司又高速成长，这时周围一片赞扬之声。在不知不觉中我自己也不由得傲慢起来，失去了谦虚。我当时觉得自己有这么了不起的才能，又取得了如此巨大的成功，还有什么必要继续拼命工作呢？获取更高的报酬那也是天经地义的。

我开始过分迷信自己的才能，出现了骄傲的苗头。但是，经过认真、深入的思考，我意识到，京瓷这个公司也好，精密陶瓷这项技术也好，对于这个世界、这个时代也许是必要的。但这只是神灵偶然给了我这样的才能，偶然赋予了我这样的任务。经营这个公司也好，开发这项技术也好，完全没有“非稻盛和夫”不可的必要性，别的A先生、B先生未尝不可。同时，我醒悟到，我有点儿自我陶醉，沾沾自喜于自己开发的技术，而且骄傲自大起来，这是非常危险的。

人的本质都是平等的存在，这是真实不虚的。至于每一个人，则都是偶然被赋予了某种才能和姿容来到人间，在现世这个舞台上扮演他一生的角色。这时，有人当主角，有人当配角，有人当反面角色，也有人负责小道具、大道具等舞台装置，还有人负责戏场内的打扫整理。所有人都不过是本质相同，只能称之为“存在”的化身而已。这部戏剧，也就是这个社会，是由扮演所有这些角色的人一起来演绎的。而我只不过是在这个现世扮演了某个主角而已，完全没有“非我不可”的必然性。因此，我的才能只是神灵在现世一时寄托在我身上的东西。我想事情只能是这样。

如果说是这个宇宙的创造主赐予了我才能，那么这种才能就是创造主为了用于为社会、为世人服务才偶然赋予我的，所以不能将它私有化，用来为我个人谋利。当我醒悟到这一点时，我要求自己进行深刻的反省。把自己的才能当作自己的私有物品，那是完全搞错了。必须谦虚，不能骄傲，必须努力努力再努力，把自己的才能用于为社会、为世人效力。

“不可把自己的才能私有化”这一思维方式真正付诸实践的话，就要

强制自己采取非常严格的生活态度和生活方式。不允许将才能当作自己的东西使用，就意味着要舍弃个人，为社会效劳，就必须对自己严加管理，严肃训诫。然而，认为自己的才能是自己的私有物的那一瞬间，人就已经傲慢了，这意味着过去的成功都将付诸东流。所以，虽然是非常严格的生活方式，但是我认为，持有这种生活态度是领导人极其重要的素质。而我自己，正因为领悟了这一点，后来的人生才会如此顺畅、如此幸福。

人的本质一律平等，即使碰巧被赋予了优异的才能，也不能只用于为自身谋利。因此，不管才能多高，成就多大，也时刻不能忘记谦虚，必须持续不断努力奋进。我认为，扮演领导角色的人理解、实践这一点是非常重要的。

领导人不是为自己使用才能，只有为组织、为部下使用这种才能，才算不辜负神灵的期待，尽到了自己的本分。绝不能认为自己优秀、自己有本事就傲慢不逊，用才能满足自己的私欲。领导人的地位越高，就越要严格自律，这是领导人应尽的职责。这就是我要表达的观点。

思念造业

也是关于领导人的资质，下面我想讲一讲我们东方人的思维方式。

东方思想里有“思念造业”这句话。“业”也可叫karma。比如说，“那个人遭遇了灾难，恐怕是他前世造的业”，有这样的说法。

所谓“业”，是一个非常复杂的词。但我想，简单地说，如果把它解释为造成事物原因的东西，就比较容易理解。所以，“思念造业”的意思就是思念、思想造成原因。

“思念造业”这句话还有一个意思，就是“理想必定实现”。“理想必定实现”这句话在全世界有关成功学的书里都有记载，我想大家也都知道。

这并不是说凡事只要想一想，马上就能实现。想好事必有好的结果，想坏事必有坏的结果，但是并不是一想就直接产生结果。佛教说思念造业，即思念制造原因。这个原因、这个“业”会在我们直面的现实世界里作为结果呈现出来。

但是，虽说思念制造原因，原因在现实世界会作为结果呈现，但思念到实现为止有时会花费很长的时间，所以一般人很难理解接受。实际上，并不是今天想了好事，明天就有好的结果；今天想了坏事，明天就会产生坏的结果。确实，从较短的时段看，为什么那样的坏人却那么成功，还发了大财，这个世道真的不公正，许多人可能会这么想。但是，到了我这样的年龄，从20年、30年的时段观察周围居心不良、损人利己的人，结果都没落了。而那些想好事，心怀善意，持续默默努力的人，不出所料，都度过了美好的人生。

那么，好事是什么呢？它就是希望别人过得比自己好，就是具备关爱、同情、体谅之心。想好事，做好事就能度过幸福的人生，不管东方还是西方，都把它作为普遍性的真理教给大家。

众所周知，基督教的教义中有一节说：“请给予吧，那样，你就能得到。”日本也有“心好有好报”这句话，意思是同情他人等于救助自己。中国的老话说“积善之家，必有余庆”，意思也是思善、行善、积善，好报、福报一定会返回自己的家庭。

然而，有人或许会想，“自己既没有金钱又没有时间，想要帮助有困难的人，想要做点儿慈善事业，也无从实施，因此不必费心去想”。但是，不是说“思念造业”吗？也就是说，即使你没有能力去做好事，哪怕只是想好事也是好的。重要的是，只要一直想好事，就能积累好的原因。

人一旦取得了某种程度的成功，就会傲慢起来、自命不凡，只要“自己好就行”的利己心会冒头。但是，这种利己心会催生“别人如何，与我无关”的态度，这样就不可能招致好的结果。我们必须具备对对方的同情、关爱之心。“思念造业”这句话告诉我们，如果想成为一个优秀的领导人，不仅要祝愿周围的人，祝愿自己所在的社区的人，而且要祝愿整个人类幸福，要具备一颗充满关爱、同情、体谅的心。

“思念造业”这个教诲在我们遭遇灾难和困难时，也很管用。人在人生中会碰到各种各样的灾难和困难，比如遭人污蔑，受到中伤诽谤，感觉活着难受，一定会有这样的情况。我也曾经遭遇过许多问题，有时感到非常痛苦，根据我的经验，只要按照“思念造业”这一思想去做，就能从容应对一切困难。

所谓灾难，就是消业

十几年前，当我为某件事情痛苦烦恼的时候，我去请教临济宗妙心寺派圆福寺的西片担雪长老，他平素与我就有亲密交往。听了我的诉苦之后，长老微笑着说："稻盛先生，你烦恼是你活着的证据。虽说遭遇了灾难，不过也就是这个程度的损失嘛！这不是很好吗？当灾难发生的时候，正是消除你过去所造的'业'的时候，所以你该高兴才对啊！这种程度的伤害就能了结，那是好事啊！如果要付出生命的代价，或许人生该告一段落了。除此以外，无论什么灾难，都不过是消除自己过去背负来的'业'而已。思念造业，这个'业'必然会实现。如果恶业以灾难的形式呈现的话，就意味着过去造的业，也就是原因消灭了。所以对你来说，这应该是一件喜事。"

作为遭遇灾难时应有的心态，我获得了最高的教诲。也就是说，这种程度的灾难就能收场，自己应该高兴，应该感谢。这样就能涌出新的勇气，把事情处理好，把困难解决好。

思念造业，而这个业一定会作为现象呈现。所以，要成为领导者的人应该拼命去思考好事、善事，思考如何去关爱、同情别人，思考如何为社会、为世人多做贡献。我认为，领导人由于具备了满满的关爱、同情他人之心，不但自己能够度过幸福多彩的人生，而且能够促使整个社会更加协调、更好发展。

以上我依据东方哲学，论述了领导人应有的姿态。简要地说，领导人不可将自己的才能私有化，要谦虚，不可骄傲，要持续不断地努力。同时，领导人不能只考虑自己的事情，要祈愿周围的人幸福，要具备关爱、同情、体谅他人之心。

但是，如果问我是不是已经达到了这个领导人应有的境界，很遗憾，我还没有达到。为了成为这样的领导人，我正在努力之中。

以上是我去年的讲演，并加上了若干补充。

首先应该思考“人生的意义”

在思考领导人应有的姿态，思考“领导论”的时候，我认为，首先还是应该认真思考作为一个人，人生应该怎样度过。其实，即使不是领导人，既然出生来到这世上，那么对自己而言，人生是什么？首先，我们必须对这一问题做出认真的哲学问答式思考。然而，我认为，实际上认真思考这类问题的人却意外地少。

因此，首先，人生是什么？人生的意义是什么？我们为何降临人世？为了干什么才来到世上？这些问题应该经常思考。为了把城市的行政工作做好，为了当好市行政各个部门的领导，或者说为了经营好企业，为了养活好家族，为了度过一个快乐的人生，不，为了度过一个苦难的人生等，总之，人有许许多多的目的。我认为，首先应该考虑清楚人生的意义究竟是什么。

无视这一单纯却又最为困难的问题，就没有什么正确的“领导论”之类的东西。对于人生究竟是什么这个问题，长期以来我不停地研究。同时，在企业经营这个战场上，在痛苦呻吟中，我不断深入地思考。思考的结果是，我觉得，人生的目的就在于为社会、为世人尽力。我认为，森罗万象、一切事物都是平等的，都是为了为社会、为世人尽力而存在的，也正因为如此，才有存在的意义。

漠然懵懂地度过一个快乐的人生，或者背负辛劳度过人生，人生各色各样。但是，哪怕天生残疾，或者无论什么情况，不管有无才能，每个人在不同的岗位上为社会、为世人尽力，就是为了这一目的，创造主才把我们送到这世上。我让自己接受了这种观点。

另外，或许由于宗教背景不同，难以达成共识，但是我还是用“灵魂”这个词来表达。井筒先生称之为“存在”，他认为只能用“存在”这个词；佛教里面叫“山川草木，悉皆成佛”，就是一切事物中都有佛性。也就是说，所谓灵魂，无论叫神，叫佛，叫存在，一切都是相通的。

我稍稍离题一下。当初在创立第二电电时，从商社等各个地方来的员工聚集到一起，也就是说，不同企业文化培养的人才走到一起，共同开展通信这一波澜壮阔的事业，面对“庞然大物”NTT发起挑战。那时候，我这样鼓励大家：“在仅仅只有一次的人生中，我们获得了千载难逢的机会，我们举起了打破垄断的义旗。大家难道不能用卓越的工作来

装点自己仅有一次的人生吗？”

“仅仅只有一次的人生”，虽然我这么说了，但在佛教里面却说，灵魂是不断地轮回转生的。现在我们正在这个现世生活，但是灵魂有前世，有来世，还应该有来来世。也就是说，佛教教导我们，灵魂是通过轮回转生来到人世的。

这不仅是佛教的教义，在基督教的一部分宗派里，最近也有人表明，他们认可了轮回转生这个观点。《圣经》里面虽然没写上，但基督在生前曾经讲述过轮回转生，某位学者告诉了我这件事。

也就是说，灵魂在不断地轮回转生。在这个现世，在座的各位成了管理者，从事令人羡慕的、有价值的工作。这样华丽的人生或许就是各位今世的人生。另外，有的人升学考试落榜，人生遭遇挫折，只能在底层打打杂。但是，无论是辛苦艰难的人生，还是华丽荣耀的人生，其实这一切都是灵魂在现世修炼的不同形式而已。

刚才我讲了，“人不可以因为具有才能，获得成功而傲慢不逊”。其实，所谓成功，也是创造主给予我们灵魂的考验，也是修炼灵魂的一种形式。赐予你优越的条件，在这种条件下，你的灵魂作何反应，你的言行举止如何，创造主正在注视你。所以，我认为，无论成功也好，失败也好，都是创造主给予我们的修炼机会。也就是说，所谓人生，就是在严酷的现世中，让灵魂得到修炼。

修炼灵魂是为了创造一个充满关爱、和谐的幸福社会。美丽的、善良的灵魂汇聚到一起，世界才会和平安详。

就是这样，现世是为了净化、纯化、深化灵魂而存在的。所以我认为，作为修行的场所，我们才会反复多次地来到这个世上。

在这个仅有一次的人生中，即使一举成功，哪怕成了富翁，也不过转瞬即逝，绝不可能带到来世。没有必要因为事不如意而闹别扭、发牢骚，也没有必要意气消沉、一蹶不振。我认为，只要以淡泊的心态思考并尝试如何为社会、为世人尽力，这就是人生。所以，首先要让自己充分认识人生的意义是什么，应该从这一点开始走出自己人生的道路。

“为社会、为世人”应是公仆的人生态度

上面我讲了一些似乎很了不起的话。诸位都是公务员，我认为，与我们民间人士比较，还有一点不同就是对你们的要求要更严格。

我现在已经64岁了，战争结束那年，我是旧制初中一年级的学生。我出生在鹿儿岛，它位于九州南端。冲绳战役结束，美军下一次的登陆地点就定为南九州。而战争一结束，美国驻军很快就进入了。日本陆军在南九州鹿儿岛一带海岸线上结集了大量的坦克战车，驻屯了大量的陆军部队。日本投降后，美军在鹿儿岛市内汇集日本陆军的战车，宽阔的鹿儿岛机场上坦克战车一望无际。日本陆军的坦克装着弹药，自己却离开，逃了回来。

所以，孩童时代我也曾坐上装满实弹的坦克，玩得神魂颠倒。突然，进驻军的将校们来了，对我们这些军国少年宣讲民主主义。我有一种如梦初醒、恍然大悟的感觉。同时，整个社会发生了180度的转弯，世道变了。

当时听到一种说法，国家公务员乃至地方公务员都是“公仆”，都是public servant。而在战后的一段时间内，“公仆精神”这个词也很时髦。可惜过了不久，这个说法就销声匿迹了。在日本，官员自古以来就高人一等，凌驾于民众之上。也就是说，为了维护天皇制的社会体制，官员作为天皇统治的臣仆凌驾于一般民众之上。因此，我认为，“百姓的统治者”这种意识从不知不觉之间，就在包括国家公务员在内的诸位身上蔓延开来。这种意识从地方公务员、国家公务员的言论行动中流露出来。我经常有机会在旁边看到这种情况，这是很让人遗憾的。

当好公仆，当好public servant，为诸位治下的民众服务，为民众尽心尽力；所谓“为社会、为世人鞠躬尽瘁”，将这句话付诸行动、亲身实践的，就是国家公务员、地方公务员。更何况诸位是公务员中的领导，民众会对领导干部应有的姿态提出更为严格的要求。

然而，领导人必须自己做出判断

谈到具体的“领导论”，我想会有各种各样的观点。拿我粗浅的经验来说，因为在27岁就建立了公司，当时公司所有董事的年龄都比我大。创建公司时一起从前面一家公司辞职的董事，年龄比我大许多，原来都是科长、部长，部长比我的父亲还要大两岁。所以，27岁的我在经营企业的过程中，必须指挥、命令同我父亲年龄相仿的人。当时，我连经营的“经”都不晓得，也从来没有学过应该怎么当领导人，所以我非常困惑。

这种困惑大体上有两个方面。关于这两个方面的问题，我认为直到今天，在经营中仍然是非常重要的。

一个方面是，比我年龄大的员工来向我请示：“现在发生了这样的问题，您看……”其中有制造上的问题、技术上的问题，还有销售、财务、会计上的问题等各种各样的问题。“发生了这样的问题，该怎么做才好？”这样的商谈和请示每天都不少。对于精密陶瓷的研究和技术开发，我是专家。但一碰到会计、财务、销售问题，我就没有经验了，尽是些我不懂的事情。这些问题不是说一声不懂就完事了，不能搁置，不能拖延推诿，必须做出某种判断，表示某种意见，这就是领导人不容回避的职责。

烦恼时我去书店，阅读阐述“领导论”的书。其中写着“不可当独断专行的领导人”“独断专行的领导人会破坏组织”“信任部下，将权限‘委让’给部下，这种领导人才是最好的领导人”等等。话虽这么说，但是自己不负责任，因为不懂就推给部下，借以逃避责任，并把这种做法称为“权限委让”。看到有人这么主张，我就觉得不对头。但是，事实上我对有关议案完全不懂却又必须下指示，不懂装懂、瞎指挥也不行。那么，究竟怎么办才好呢？一想到这里，我就烦恼不已。

然而，烦恼归烦恼，领导人还是必须做出判断。当时我就想到，在孩童时代，父母和学校老师在训斥我们时教给我们的道理，就是“什么可以做，什么不可以做”。是不是应该将这种朴实的伦理观作为判断的基准呢？这种伦理观的根基，就是只有小学毕业的我的父母教导我的道理。

这样思考的话，无论是多么困难的经营课题、多么难以运行的组

织，只要领导人把“作为人，何谓正确”这一点作为基准进行判断，就不会犯错误。

于是，我就想到把这作为判断的基准。

那时，我是技术员，我就想：“人和人都是平等的，每个人都只有一次宝贵的人生。但是，有的人活得风生水起，有的人过得庸庸碌碌，人生百人百样，其中的差别究竟是从哪里来的呢？”

在我们的人生中，包括个人的问题、家庭的问题、组织上的问题，我们每天都要做出判断和决断。夫人在孩子问到在学校碰到的问题时，要做判断：“这不行！”“那可以做。”如果不断做出正确的判断，这种判断的积分就带来了好的人生结果。

即使至今为止的判断都正确，但只要做一次错误的判断，至今辛苦筑起的成功，就可能顷刻瓦解。这样思考导出的结论是：做了多少好的、正确的判断，决定了那个人的人生。那么，要做出好的、正确的判断，基准是什么呢？这种判断基准到哪里去找呢？

如果问这样的问题，我认为，这个基准就是当事人所持有的哲学。当初，我决定用父母教诲的“作为人，何谓正确”这一朴素的伦理观作为基准就行了。现在，我想到，应该持有提高到哲学层次的判断基准和判断规范。

持有优秀的哲学度过人生还是稀里糊涂度过人生，人生的结果会出现巨大的差距。同时，领导人以正确的判断基准判断事物，他的部下就很幸福；在没有判断基准，判断随意改变，出尔反尔的领导人下面做事，部下就会迷惑、痛苦。

为了理解这个所谓判断基准，我们可以这么思考：比如，我们没有任何明确的意识，只是处在茫然的生存状态时，我们是用脑细胞进行判断的。所谓脑细胞，就是心，也就是说我们是用“心”对事物做出判断的。“心”呈现多重结构。一开始，我们使用位于心的最外侧的“本能”进行判断；接着用“感觉、感情”，向里是“理性”，再向里还潜藏着“灵性”，心的最深处有“真我”“灵魂”。

从这个观点出发，请大家思考一下刚才提到的“领导论”。如果不具备自己的哲学这一坐标轴，即正确而明确的判断基准，如果不反反复复

对自己诉说这种哲学，那么针对部下拿来的问题，领导人就会以“本能”加以判断。一般情况下，我们都会考虑“对自己是否方便，是否有利”“能不能保住自己的面子”由此做出判断。“部下拿来的问题，自己承担责任去解决的话，往后或许会给自己带来损害、麻烦”，这就是患得患失，从本能的层次上判断。

本能层次的判断就是用利己心判断。当意识混沌不清时，只会这么去思考，经营者也不例外。到底赚钱还是不赚钱？用这种本能考虑问题，做出判断，一般情况下都是这样。

或许有人会说：“我才不会以那么低级的本能判断事情呢。”但是，排除本能的判断实际上极为困难。能够做到这一点的人，必须是平日就不断用严格的克己精神进行自我修炼的人，必须是时时用严厉的目光注视自己内心的人。

还有一种人，他们不是以“本能”，而是以“感觉、感情”做出判断。所谓“感觉、感情”就是人的“五感”。比如，以美丽、漂亮作为基准对事物做出判断。所谓美丽、漂亮，不仅指眼睛的视觉，还指耳朵听到的声音。但是，这样的基准误差很大。到昨天为止还觉得美妙的音乐，随着欣赏水平的提高，就觉得不好听了，转而想要追求更动听、更高级的乐曲。

人的“感觉、感情”其实是很不稳定的东西，用它作为基准判断事物，判断的结果难免因时而变。

或许有人主张应该以“理性”判断事物，尽量不凭感觉、感情，不让本能外露。但是，理性虽然可以用来对事物进行分析，进行逻辑推理，却无法做出决断。比如，诸位将课题抛给部下讨论研究，部下会提出各种问题：“部长，如果这么做，会有这样的结果。”但是，当你问他“那么，你认为怎么做好”的时候，他就会说：“不！那是部长应该决定的事。”

“这么做，或许会有这样的结果；那么做，或许就会有那样的结果。我不过是做分析推导，究竟采取哪种方案，应该由部长来决定。”

“率先垂范”才是真正的领导人风范

还有一件烦心的事，即领导人是应该冲在第一线与部下共同奋战，还是应该待在后方阵地，与参谋讨论和制订作战方案，然后向前线发出命令，进行指挥呢？究竟哪一种是正确的领导方式呢？这个问题在创立企业以来相当长的一个时期内，一直困扰着我。

就我自己而言，原本我就是一个平民意识很强的人，所以我认为，领导人必须是在第一线与部下同甘共苦的指挥官。但是，只是废寝忘食、一味地与部下一起在前线摸爬滚打，就没有了思考作战计划的时间。所以我又想，作为指挥官，还是应该待在后方，以便有从容思考的时间。但是，只是在后方思考，对前方将士的艰苦劳顿一无所知，那样的命令指挥真的能起到领导人的作用吗？我苦苦思索，烦恼不已。

当时，思考得出的结论是：在最前线与部下一起蹚泥涉水、同甘共苦，是我心目中领导人形象的原点。当然，有时领导人又需要退居后方。但这时我会事先告诉部下：“为了把握整个战局，为了推敲、制订作战方案，从明天起，我要到后方去。我要离开前线了，这里的事情就全权拜托给你们了。但作战计划一旦做好，我马上就会回到前线来，请你们放心。”我想采用这样的指挥方法。

另外，当时司马辽太郎的《坂上之云》还没有出版。我之所以做这样的决断，同一个人有关，他就是我鹿儿岛的同乡、老前辈大山岩元帅。对他的领导风格，我抱有异议。

大山元帅是日俄战争时期在满洲作战的日本陆军总司令官，大山元帅下面有儿玉源太郎大将以及进攻203高地的乃木希典等人物。当时，萨摩藩下级武士出身的大山元帅被称为日本陆军最有代表性的领导人。而在进攻203高地中恶战苦斗的乃木希典，被国人称为“蠢货”。他只知进攻、进攻，己方死伤累累，连自己的儿子也战死了。尽管日本陆军伤亡惨重，但203高地仍然没能拿下。

在后方阵地上眼看前方屡攻不克、士兵伤亡的惨状，大山元帅却端坐不动。有这么一段逸事：晨起，远方的大炮“咚咚”发响，起床后的大山元帅听到炮声，对身旁的副官用鹿儿岛方言问道：“今天仗在哪儿打啊？”听到这里，我就想：“这真是胡扯！”自己的部下血肉横飞、死尸累累，203高地久攻不下，目睹此情此景，大山元帅却摆出一副泰然自

若的样子，询问参谋“今天在哪儿打仗”。真的能那么镇定坦然，把一切交付给部下，一切都信任部下，连那么屡战屡败的乃木希典也不弃不撤，守护到底吗？当时的人们纷纷称颂大山元帅：“看！这才是军人楷模。”

但是，我却不以为然：“我可不想成为大山那样的领导人。如果是我的话，我会去前线，与乃木希典一起攻克203高地。”我认为，这种姿态是率领弱小集团克敌制胜的绝对条件。

在已经发展成熟的大商社、大银行里，干部要想向上升级，或许应该采取泰然自若的态度，像诸位一样，在有历史的大企业里可以这么做。但像我这样率领弱小风险企业的领导人，却不能这么悠然自得。我虽然没有观看NHK播放的大型电视连续剧《秀吉》，但我想，像年轻时的丰臣秀吉那种统率弱小部队的大将，一定是率先垂范的典型。

在已经形成的大组织中，指挥官或许可以待在后方，泰然自若地推敲作战方案，制订作战计划，再向前线发出命令。但是，像诸位一样，既然承担着京都行政的要务，要把京都市搞出生气，还要认真地思考改革的问题，那么我认为，诸位必须要下决心改变以往的做法。作为领导人，诸位一定要率先垂范，拿出勇气，奔赴改革的第一线。

记得当时，我曾在自己的组织里发出指令：“缺乏领导勇气的人下台！”我甚至告诫说：“缺乏勇气的人当上领导，是组织的悲剧。”这是我一贯的用人方针。

以上我讲了一番独断的、充满偏见的话。希望你们以高层次的判断基准，针对决定自己组织命运的事情做出判断、决断。同时，拿出勇气，率先垂范，与部下一起打开京都市行政改革的新局面。

要点

无论你取得了多大的成功，也不足以有骄傲的资本，你必须始终保持谦虚。

○

人的本质都是平等的存在，这一点真实不虚。至于每一个人，则都是偶然被赋予了某种才能和姿容来到人间，在现世这个舞台上扮演他一

生的角色。

○

才能是为了用于为社会、为世人服务才偶然被赋予的，所以不能将它私有化，用来为个人谋利。

○

要舍弃个人，为社会效劳，就必须对自己严加管理，严肃训诫。然而，认为自己的才能是自己的私有物的那一瞬间，人就已经傲慢了，这意味着过去的成功都将付诸东流。

○

领导人不是为自己使用才能，只有为组织、为部下使用这种才能，才算不辜负神灵的期待，尽到了自己的本分。领导人的地位越高，就越要严格自律，这是领导人应尽的职责。

○

如果想成为一个优秀的领导人，不仅要祝愿周围的人，祝愿自己所在的社区的人，而且要祝愿整个人类幸福，要具备一颗充满关爱、同情、体谅的心。

○

思念造业，而这个业一定会作为现象呈现。所以，要成为领导者的人应该拼命去思考好事、善事，思考如何去关爱、同情别人，思考如何为社会、为世人多做贡献。领导人由于具备了满满的关爱、同情他人之心，不但自己能够度过幸福多彩的人生，而且能够促使整个社会更加协调、更好发展。

○

人生的目的就在于“为社会、为世人尽力”。森罗万象、一切事物都是平等的，都是为了“为社会、为世人尽力”而存在的。

○

无论成功也好，失败也好，都是创造主给予我们的修炼机会。也就是说，所谓人生，就是在严酷的现世中，让灵魂得到修炼。

○

在这个仅有一次的人生中，即使一举成功，哪怕成了富翁，也不过转瞬即逝，绝不可能带到来世。

○

无论是多么困难的经营课题、多么难以运行的组织，只要领导人把“作为人，何谓正确”这一点作为基准进行判断，就不会犯错误。

○

至今为止的判断都正确，但只要做一次错误的判断，至今辛苦筑起的成功，就可能顷刻瓦解。

○

持有优秀的哲学度过人生还是稀里糊涂度过人生，人生的结果会出现巨大的差距。

○

在最前线与部下一起蹚泥涉水、同甘共苦，这是领导人形象的原点。

○

如果要认真地思考改革的问题，那么就要下决心改变以往的做法。作为领导人，一定要率先垂范，拿出勇气，奔赴改革的第一线。

华章经管



稻盛和夫
经营实录 第1卷
日本经营之圣

赌在技术开发上

[日] 稻盛和夫 著　京瓷株式会社 编　曹寓刚 译

技術開発に賭ける

机械工业出版社
China Machine Press

稻盛和夫经营实录（第1卷）

赌在技术开发上

INAMORI KAZUO KEIEI KOEN SENSHU （1）
GIJUTSU KAIHATSU NI KAKERU

（日）稻盛和夫　著

日本京瓷株式会社　编

曹寓刚　译

ISBN：978-7-111-57079-0

本书纸版由机械工业出版社于2017年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

推荐序
前言
我的企业家精神
企业经营中最重要的事
判断基准是“作为人，何谓正确”
只靠方法和策略不能经营好企业
因日本和美国思维方式的不同而苦恼
在美国也能实践“以心为本”的经营
福泽谕吉所倡导的领导人应有的资质
我们拥有梦想，充满浪漫
坚信一定成功，拼命努力奋进
持有渗透到潜意识的强烈愿望
自己的才能要用于为社会效力
将全部生命、全部人格注入企业
赌在技术开发上
技术开发的理念
首先动机非常重要
最需要的是“自燃型”人才
严格地要求自己
不懈努力达至伟大成功
自己的能力要用将来时看待
做出不亚于任何人的卓越的技术开发
将研究开发引向成功的思维方式和手法
在自身技术的延长线上确定研究开发的课题
技术研发“不下飞子”
必要的是技术的“强度”
千辛万苦创造市场
没有市场，就自己创造
从材料、技术、零部件三者的组合上探索可能性
制造为客户创造高附加值的产品
相对于研发课题，项目领导人更为缺乏
研发领导人所需要的人格
销售人员不兼任新产品的销售负责人
将自己置于饥渴状态
京都的本地企业应该相互提供技术

- 将研发课题设置在稍高的难度
- 从事研发所需要的“企业家精神”
- 成就革新事业的往往是外行

将专业化作为基轴，开发技术，经营企业

- 产业结构需要转变的20世纪80年代
- 将专业做到极致，以高技术为基础开展经营
- 意识到“只有专业化，才有出路”
- 从核心技术出发，展开多元化
- 研究工作世界领先——应用于电子工业
- 实现自古以来人类的梦想——应用于人体的材料
- 创造新产品、新市场——人工宝石的开发
- 挑战整个人类面临的课题——向替代能源领域进军
- 多元化朝“水平方向”扩展
- “战力集中投入型”经营孕育技术革新
- 技术革新需要提高企业的流动性

创造的喜悦

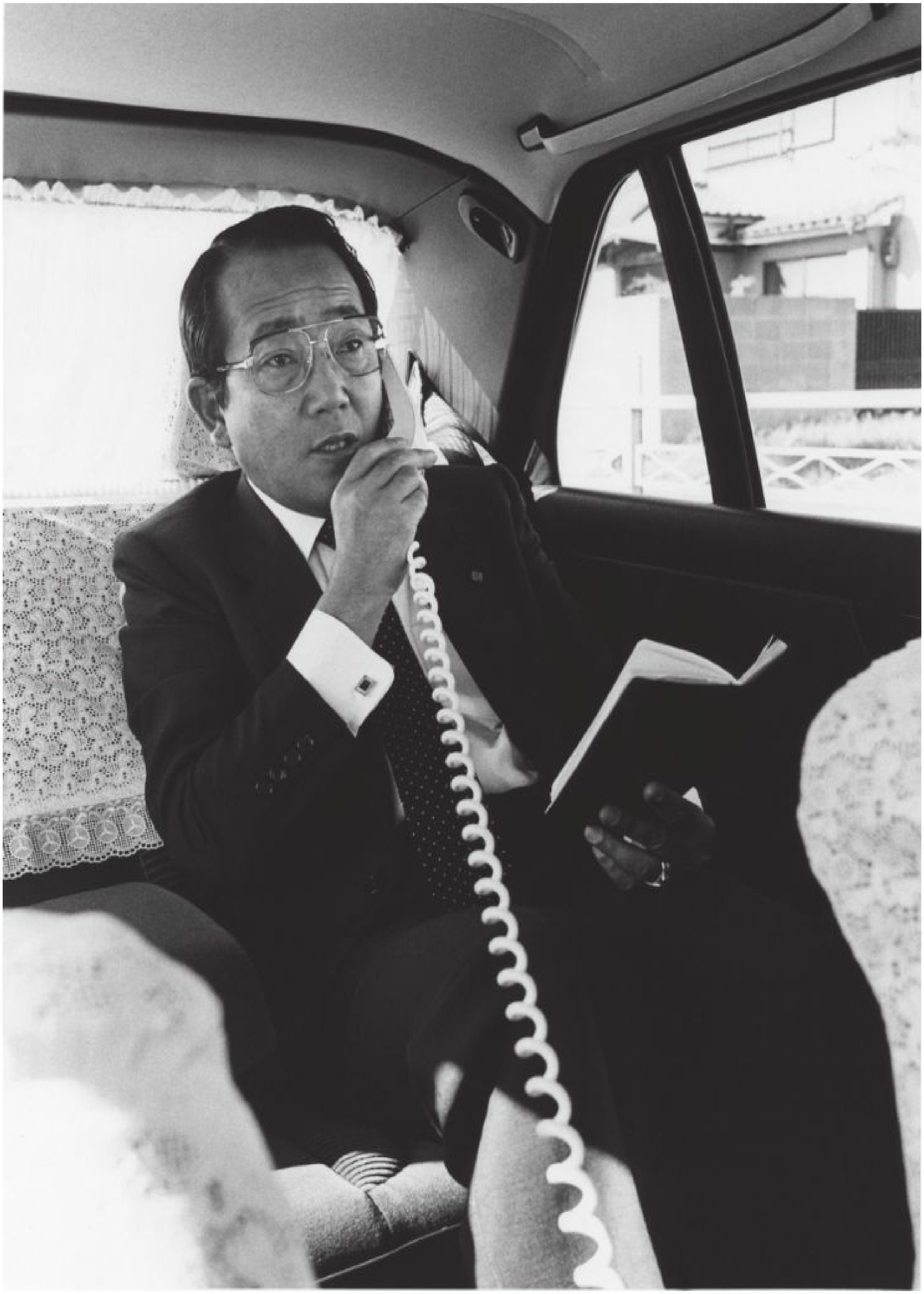
- 京都陶瓷公司概要
- 创造从描绘梦想开始
- 描绘梦想，相信“能行”
- 乐观地设定目标
- 描绘梦想，积极开发，争当世界第一
- 实行阶段，悲观地审视构想
- 热情决定事情的成败
- 意念导致成功
- 成败取决于愿望的强弱
- 愿望释放强大的能量
- 应该有效使用潜意识
- 销售工作也要“创造”
- 创造市场——再结晶宝石的案例
- 蓝宝石单晶体的应用事例
- 创造性的意义
- “想”就是最大的能量

研究开发和海外活动所需要的领导人的人格

- 独创性研究开发的时代到来了
- 由“危机感”产生的动机刺激和目标设定
- 研究开发工作需要什么类型的领导人
- 人格决定研究结果

研究开发需要平衡的人格
潜意识给予不可思议的启示
幸运由自己创造
所有领导人都要具备的共同素质
从巨额赤字到高收益——京瓷的海外活动
美国经营管理的问题点
制定企业理念，植入员工心中
海外事业成败的关键在于领导人的人格
“能干经理”常犯的错误
奋斗的中小企业的销售战略
世界通用的销售条件
销售战略之一：首先把公司的名字向社会渗透
销售战略之二：具有非常快速的开发能力
销售战略之三：持续提供比别的公司更优秀的产品
销售战略之四：在市场上有竞争力的价格
定价即经营，定价是领导人的职责
生意能否做成，由经营者的思维方式决定
销售战略之五：建立体制，保证客户要求的交期
销售的基本姿态就是对客户服务彻底
不管时代如何变迁，经营的原理原则岿然不动
如何满足复数客户
经商的最高境界是受到客户的尊敬
把卖不动的东西卖好，才是销售专家
商品普及、市场开发的五个阶段
为了发挥企业“飞行员”的作用
确切掌握每一项事业的实态
必须正确地看到经营的实态
分部门核算和“一一对应”的会计原则
问答：有关经营管理的Q&A
中坚企业领导人的条件
中坚企业成长发展的原动力
领导人的条件之一：必须时刻保持谦虚
领导人的条件之二：必须公平
领导人的条件之三：必须具备自我牺牲的勇气和精神
领导人的条件之四：遵循原理原则
领导人的条件之五：拥有创造之心
领导人的条件之六：具备勇气，襟怀坦白

领导人的条件之七：光明正大地追求利润
领导人的条件之八：认识到自己为什么会成为领导人
当今世界特别需要追求正道的领导人
向理想的经营者西乡南洲和大久保利通学习
《宛如飞翔》中的两人
鹿儿岛人对于西乡南洲和大久保利通的不同评价
从《南洲翁遗训》看政治和经营的共同点
西乡南洲所提倡的领导人的理想形象
领导人要做的无非三条
关注大久保利通，学习他的冷静与理性
两个极端兼备
小善是大恶
严于律己的另一个自己



为研发技术而倾注心血的20世纪70～80年代

“我们目前从事的技术研发工作，其构想蓝图之大，挑战难度之高，倘若基于现有的技术水平，则根本无法想象。要想成功，唯有一条路，即坚信人的努力能够创造无穷的可能性。”

敬天愛人

稲盛和夫

推荐序　一灯照隅　万灯照世

判断基准是哲学核心

从2005年开始，我花了大约1年时间，写了《稻盛和夫成功方程式》这本书。为此，我认真阅读了当时可以找到的稻盛先生所有的著作和讲演。承蒙稻盛先生亲自推荐，这本书还用日文在日本出版并畅销。

从2009年开始，我又翻译和编译了稻盛先生的《活法》《干法》等21部著作。可以说，我对稻盛先生的思想和语言已经相当熟悉了。尽管如此，在翻译（和审译）“稻盛和夫经营实录”系列著作的时候，我仍然常常情不自禁地拍案叫绝，感动不已。我想，这是因为书中跃动着的活的灵魂触及了我的心弦。

稻盛先生是企业家中的哲学家。他心中总是持有两种互相对立的思想，并随时都能正常地发挥两者各自的功能。这就是哲学和哲学家的魅力。

“稻盛和夫经营实录”系列从20世纪70年代开始，跨越了40余年，包括《赌在技术开发上》《利他的经营哲学》《企业成长战略》《卓越企业的经营手法》《领导者应有的姿态》《企业经营的真谛》共6本书，涉及经营和人生的方方面面，内容非常丰富。

内容虽然丰富，但是稻盛哲学的核心可以浓缩为一句话，“判断事物的基准是：作为人，何谓正确”。换一种说法就是，把善恶而不是得失作为判断和行动的基准。

这一哲学贯穿在该系列55篇讲演的每一篇中，让每一篇都成为经典，使人读之如沐春风。

“一言兴邦”，破产重建的日航，就因为32 000名员工学习、掌握并实践了这一哲学，仅仅1年便起死回生，经营业绩连续6年在全世界航空业遥遥领先。在实现全体员工物质和精神两方面幸福的同时，日航对客户、对社会做出了贡献。

可以设想，如果全世界的人都实践“作为人，何谓正确”这一哲学，那么人类将会升华，人类社会将会进入更高阶段的文明。

MBA的缺陷

1982年，通过选拔考试，我被国家经济贸易委员会派往日本东京的生产性本部学习企业诊断。学习内容主要是科学管理的分析技术和技法，基本上就是MBA的那一套，比如对作业人员的工作乃至动作进行细致的分析测定，对生产工序进行观察分析，对设备运转率进行测定分析，对产品和市场进行细分以及对企业的收益性、成长性、安全性等进行财务分析，等等。

在计划经济时代，中国企业都是全民所有制或集体所有制，用的是所谓传统的管理方法。当时适逢改革开放之初，随着市场竞争机制的导入，对于这一套生产管理、质量管理、目标管理、精益管理等的技术技法，大家觉得很新鲜。后来如雨后春笋般，各种商学院都教这些课程，大同小异。

但是，这一整套从西方，主要是从美国引进的科学的分析技法有一个缺陷。依靠这些分析技法，并不能分析出企业家为什么要办企业，企业的根本目的是什么，也分析不出企业家应有的人生观、价值观乃至企业家的人格，更分析不出企业员工的意识状况，而这些对于企业经营至关重要。现在我们的企业里发生的各种问题，乃至许多闻名世界的大企业发生的舞弊丑闻，其根本原因就在这里。这不是什么科学或科学水平高低的问题，而是有没有正确的企业哲学的问题。

特别在2008年，发端于美国的金融风暴席卷全球。这场危机的本质是贪得无厌的资本主义的暴走狂奔。资本主义的精英们使用现代最尖端的金融技术，靠所谓虚拟经济，以钱生钱，追求自身利益的最大化，结果造成了世界性的经济混乱和萧条。

自由竞争的市场原理、股东利益的最大化以及绩效主义，一方面搞活了经济，促进了社会的发展；另一方面，刺激了人的欲望，造成了严重的贫富差异，制造了社会动荡的根源。高度膨胀的利己主义、拜金主义在破坏人心的同时，也破坏了环境。在企业里，过度的绩效考核往往把人和人之间的关系变成了赤裸裸的、庸俗的金钱关系。

传统文化的局限

在以西方为代表的资本主义文明出现严重危机的时候，有人就想从东方文化，特别是从中国传统文化的儒释道中寻找出路，于是出现

了“国学热”，现在方兴未艾。

中国几千年悠久的历史孕育了灿烂的文化，其中蕴含着巨大的智慧。特别是在正确的为人之道、致良知等方面，我们的古圣先贤有非常精辟的见解。这些教诲对于校正浮躁喧嚣的现实社会，具有深远的意义。

同时，在几千年封建皇帝的独裁统治下，我们的经济非常落后。在原始的、自给自足的自然经济条件下，我们没有也不可能产生现代意义上的企业这种组织形式，缺乏科学、民主和创新的元素。当然，我们也没有企业管理方面的科学，没有企业经营的哲学和实学，更没有经营十二条、会计七条、阿米巴经营，但这些是我们的企业家最需要的东西。另外，用难懂的文言文来教育企业的员工，改变他们的意识，事实上有很大困难。

稻盛哲学是集古今一切优秀文化之大成，应用于现代企业经营取得卓越成功的典范，是现代商业社会的儒释道。它把“作为人，何谓正确”，也就是把“是非善恶”作为判断一切事物的基准，在追求全体员工物质和精神两方面的幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。另外，稻盛说的都是大白话，简单朴实，易于为普通员工理解和接受。

卓越的社会实验

京瓷、KDDI以及日航共计约13万名员工，已经在某种程度上实现了全体员工物质和精神两方面的幸福，并通过技术、服务、税金以及他们成功的哲学实践，对人类社会做出了巨大贡献。

这是伟大的社会实验。几千年来，古今中外先贤圣人描绘的理想社会，在稻盛那里变成了现实，这是前无古人的。星星之火，可以燎原。如果我们从稻盛哲学和它的实践中获得启示，并把我们与生俱来的良知发扬光大，我们就可以成为一个个“小稻盛”，就能把自己的企业做得更好，让员工更幸福，对社会多做贡献。

“一灯照隅是国宝”，一个行业中只要出现一家实践稻盛哲学和实学的成功典范，就可能改变整个行业的风气。“一灯照隅，万灯照世”，如果有一万家企业实践良知经营并获得成功，就能改变整个商业文明的走向—从利己的文明走向利他的文明。

如果不改变人类这个利己主义的文明的走向，人类将没有未来！

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长曹岫云

2017年5月10日

前言

1959年我和7名伙伴共同创建了京瓷。当时既没有什么了不起的技术，也没有什么像样的设备。一个刚刚建立的公司想要生存下去，除了向谁都不愿做的新事业发起挑战之外，没有别的道路可走。

从那时起，我们全力以赴，在技术开发上倾注心血，不断提升技术，并在其延长线上展开多元化事业。

现在（2015年），京瓷集团充分利用精密陶瓷的特性，从各种产业用零部件开始，到以半导体封装为代表的各种电子零部件、电子设备，再到太阳能发电基板、切削工具、医疗用材料、珠宝饰品等精密陶瓷的应用品，以及手机、打印机、复印机等信息通信机器，在广泛的领域内开展了事业，销售额超过15 000亿日元。

《赌在技术开发上》汇集了我从20世纪70年代到80年代的多次讲演。当时，我站在企业经营的第一线，同时又在技术开发上负责阵前指挥。在技术开发的基础上经营企业，我认为这就是京瓷这个企业的原点。同时，要相信自己无限的可能性，不断挑战，不断创造，以实现企业的成长发展。钻石社认为，从这个意义上讲，京瓷或许可以成为现在日本企业的一个榜样。正因为现在的日本产业界充满着闭塞感，所以京瓷的挑战精神和创造精神特别值得参考。应钻石社这一要求，我决定公开我在40年以前所做的讲演。

日本缺乏资源，又因为“少子化”，经济实力不得不下行。在这种情势下，日本想继续生存下去，除了赌在技术开发上之外，没有其他的立国之道。重读我在40年前的讲话，基本思想至今依然没变，依然有效。挑战、创造及其背后的热情，乃是开辟新时代的原动力。如果诸位能从本书中找到度过混乱时代的启示，作为作者，我将感到无比欣慰。

“稻盛和夫经营实录”系列是我作为经营者，历经半个世纪以上，不停不休向前迈进留下的足迹。

前进的道路绝不平坦，崎岖曲折且充满艰难险阻，但是我咬紧牙关一直向前，一刻不停地走到今天。这是因为我经营企业，是为了实现全体员工物质和精神两方面的幸福，是为了对人类社会的进步发展做出贡

献，也就是出于利他的目的，如此而已。

本书也是一样，内容都是应人之邀所做的讲演。我希望抱着真挚之心投入经营的企业家以及各种组织的领导人，能够读一读本书。我希望本书的读者，不但能经营好自己的事业，而且能让身旁更多的人获得幸福，并且通过这种利他的行为，把这个社会变得更好。

稻盛和夫

2015年9月



我的企业家精神

在熊本日日新闻情报文化恳谈会上的讲演

——1976年12月2日

此次演讲，正值京瓷创立的第17个年头。

当时，京瓷的销售额已在400亿日元左右，拥有大约4000名员工，处于朝气蓬勃的成长期。而当时的稻盛和夫，也迎来了其不惑之年的第4个年头。

面对会场里的160多名听众，他讲道，京瓷之所以能够在石油危机后的经济低迷期实现高收益，是因为“以心为本”的经营方式。此外，他还阐述了组织的统率——领导所应具备的思维方式。在演讲接近尾声时，他总结道，企业领导应该将自身的才能为社会所用，并且必须拥有较高的觉悟——甘愿把自己的一切奉献给企业。

企业经营中最重要的事

我是刚刚承蒙介绍的稻盛。今天受我公司的股东之托，向在座的各位发表讲话。我们成功合成了绿宝石，并以“绿色月牙”（Crescent Vert）品牌销售再结晶宝石。不久前，由于代理我们产品的关系，我与京都的股东见面，受对方之托，到熊本来做讲演。

虽然没有什么了不起的内容可以讲，但既然给了我时间，我就不想泛泛而谈。我出生于大家所在的熊本附近的鹿儿岛，在鹿儿岛长大直到大学毕业。像我这样的乡下人，居然也取得了今天这样的成就。我希望大家能从中得出一个结论：“既然像稻盛这种水平的人尚能取得如此骄人的成就，那么我应该也行。”

我毕业于鹿儿岛大学工学部的应用化学专业，虽然在京都就职，当时却只会讲鹿儿岛方言。我的大学教授甚至曾经对我说：“你在京都工作，却只能讲鹿儿岛方言，这是个问题。”在我就职的公司，我被安排在研发部门。电子时代即将到来，需要开发电子产业需要的材料，我的研究从这里开始。

但是最初，我甚至不敢接电话。在我生长的环境中，电话是很少见的。对我来说，电话是一个很陌生的事物。从电话里听到的声音，似乎很遥远，总有听不清楚的感觉。就是这样，当初我害怕接电话，连京都话都不会说。自大学毕业离开乡村到今天，已经过去21年了。

1959年，因意料之外的原因，我创办了企业。当然，我并不是认为自己有本事才创办企业的。在之前的企业做研发时，由于技术问题与上司意见不合，我们发生了争执。可能也是日本九州男儿的缺点吧，我当时脱口说出“那我就不干了”，离开了公司。

在此之后，我曾经考虑过出国，但周围的友人劝我说：“好不容易在研发上有了成就，以此为基础创业吧。”所以，我着手建立企业，但是并没有创业资金。这时，我在京都遇到的一位贵人不仅帮助我融资，而且教导我，做事业最重要的莫过于“人心”。

最初遇到这位先生的时候，我只是告诉他：“想利用我此前的研究成果，开发出电子工业用的新材料。”

但是，这位先生却教导我说："你虽然非常年轻，但已拥有很了不起的思想，而且你做事特别认真。所以我愿意帮助你，我准备出资300万日元。但这个钱并不是用来雇用你的，而是因为我欣赏你、佩服你，所以才为你拿出300万日元。不过，你要自己来经营这个公司，带领大家开拓前进。另外，在任何情况下，你都不能做金钱的奴隶，不能为金钱所支配。你要在资金缺乏、一无所有的情况下，带领和你一起工作的伙伴，凝聚大家的力量，建立一个互相信任、心心相印的团队。这样的团队比什么都强大，经营企业必须依靠这样的团队。"

于是，我和7名伙伴一起，加上招聘来的20名初中毕业生，总共28人，开始经营企业。正因为我们一无所有，所以我决定遵循这位出资人的教导，以人心为本开展经营。

的确，发展事业需要以金钱为代表的物质层面的东西，而且人心有极不可靠的一面。即使在曾经相互信任的朋友之间，背叛、欺骗等行为也司空见惯。虽然人心易变，人心难测，但是一旦心心相连，又没有任何东西能像人心一样可靠，在任何逆境中都牢不可破。我想以这种可靠的、牢不可破的人心作为基础，经营我们的事业。

确定了这个"以心为本"的经营方针后，我就思考："既有靠不住的人心，又有值得依靠的人心，那么这种差异究竟是怎么产生的呢？"当时，我27岁，还很年轻。但是，"从今天开始，我必须站在领导人的岗位上指导大家的工作，必须关照大家的生活"。因为我感觉到责任重大，所以我对这个问题进行了认真的思考。

思考得到的结论是："如果要求他人具备美好的心灵，首先自己必须具备美好的心灵，否则哪怕是具备美好心灵的人，也不会向我靠拢。"也就是说，自己是否具备值得同事和部下信任的心灵，这一点非常重要。如果经营者自己不能培育一颗足以让员工信赖的心灵，就无法顺利拓展事业。

判断基准是“作为人，何谓正确”

给予我教导的这位贵人出生于新潟县，从新潟高中考入京都大学，毕业于电气工学系，是我们一家关联公司的专务董事。同我一样，他也是搞技术的。但因为他出生在寺庙里，所以他给予我的许多教导都来自佛教思想。

在这位先生的谆谆教诲之下，连经营的“经”字也不认识的我，走上了作为经营者的人生道路。

对我来说，从经营公司开始，每一天都是挑战的连续。我的父母不是经营者，亲戚中也没有一位是经营者。我无法向其中任何一人请教经营的问题。

一般来说，首先要有一个求教的对象，问“这种情况应该怎么办”，一边请教、商谈，一边经营企业。但我除了刚刚提到的那位先生以外，没有其他可问的人，而且那位先生也很忙，无法经常和我见面。

因此，对于经营一窍不通的我，就不得不思考这样的问题：“要经营好企业，究竟应该以什么为基准才对呢？”由于没有经验，所以我想到了小时候父母的教诲，还有小学、初中、高中时代老师们的教导，就是“作为人，本来应该是怎样的”。比如说，做了坏事，会受到父母和老师的斥责。就在这里，我学到了最朴实的做人的基准，也就是做人必须具备的最低限度的“为人之道”。除此之外，我没有别的基准。

从那以后，直到今天，我始终将此作为经营的根本。不管是紧急状态下的判断，还是技术上的判断，抑或是组织上的判断，基准都是“作为人，何谓正确”。我只依据这一点，对事情做出判断。换句话说，我确信必须将正确的事情用正确的方式贯彻到底。

虽然说这个判断基准很单纯，但我觉得，对我来说，这是一个非常好、非常管用的基准。

比如说，现在我们在银行约有150亿日元的存款，另外约有90亿日元的债券，随时可以变现的流动资产总计约240亿日元。所以，在之前物价飞涨的时候，我们也有充裕的资金。为此，很多大银行的分行行长都来找过我。

当时物价飞涨，地价也迅速上升，出现了投资土地的热潮。但我们将所有的剩余资金都存入了银行。

银行的分行长们看不过去了，他们对我说：“贵公司是我们非常好的客户、难得的好客人，但您也太正直了，甚至可以说有点儿可怜。现在地价上涨，大家都通过银行融资购买土地。而贵公司却只是将资金存在我行，大概是你们不了解现在的潮流，所以才不购买土地吧。虽说我们很欢迎您将资金放在我行，但您把资金存在银行，靠利息赚不了多少钱。我们对此保持沉默，不向您提建议实在是不好意思。现在我们可以介绍好的地块给您，建议您一定要买。但我们也不希望您在我行的存款减少，所以您可以向我行融资。”

他们这一番话，让我想起父母从小的教导：“必须额头流汗，必须靠自己辛苦努力去赚钱。”我觉得不能通过投机、不牢靠的行为赚钱。所以，虽然感谢对方的好意，我还是婉言拒绝了。

此后，地价下跌，日本迎来了低增长时代。不仅是银行界，很多经济界的代表人物都来拜访我，夸赞说：“京瓷在地价上涨时不进行土地投资，因而保有了充裕的储备资金，实现了自有资本比例高达74%的无借款经营。这在这个低增长时代是非常了不起的。”他们还说：“你们做出这样的经营判断是因为预测到了地价的下跌，真的很有先见之明。”

但是，我并没有这样的先见之明。我只是听从了父母朴实的教导，不喜欢投机赚钱，讨厌不劳而获。我完全没有预见到地价下跌后的经济困局。

只靠方法和策略不能经营好企业

不管世间如何变化，经营的原则是不变的。经营者对于事业经营，必须持有明确而坚定的“哲学”。日本受到石油危机的冲击，由高增长期进入低增长期。传媒和经济评论家众口一词，即：“在低增长时代，需要这样做，需要那样做。”这种论调一时很盛行。但是，我却不这么认为。

从经济现象来说，表面上看各种各样的事情都在以各种各样的形式发生变化。但是，我认为经营企业本身，却不能跟随形势的变化亦步亦趋、附和雷同。

如果仅仅依靠方法论，即依照管理学所教的那套东西经营企业，就会认为“经营不就是这么回事吗”，会把经营仅仅当作方法论和战略战术。周围的环境发生变化，就会随波逐流。但是，经营者不管面对什么样的变化，都应该以最根本的经营哲学为根基，不能轻易改变自己的经营理念。

我们的公司实现了自有资本比例高达74%的无借款经营，因此被称赞“在低增长时代，没有利息负担，很了不起”。很多地方把我们当作案例引用，很多人都说“应该像京瓷那样经营企业”。

但是，并不是说到了今天这个时代，我们的经营模式在一朝一夕之间就可以模仿成功。

我从1959年创办公司到现在，为偿还贷款拼命工作。我不希望一边拼命还债，一边又不断再去借款，所以我老老实实地将所得利润储存在银行。现在因为自有资本比例高的无贷款经营而受到赞赏，是当初我连做梦都没有想到的。归根到底，我只是抱有一种信念：“经营企业本来就应该这样做。”

大概在创业两三年以后，当时我正在拼命工作，想尽快还上创业时的1000万日元借款。我刚刚提到的恩人对我说：“你虽然是一位很好的技术人员，但绝不是一位优秀的企业家。”

“您为什么这么说呢？”我问他。他说：“你考虑的仅仅是如何归还最初的1000万日元借款。而企业家应该考虑的是如何有效使用借款，不

断扩大事业规模。像你这样一心只考虑尽快还清借款的人，无法成为经营大企业的杰出企业家。”

但是，不管怎样，借别人的钱总是让我心中不安。我还是踏实努力，偿还借款。

在此之后，当我向他汇报我们将在大阪证券交易所第二部上市时，他让我不要上市。我问他为什么，他说：“你走到今天这一步已经很辛苦了。上市的话股东就会增加，你不得不去满足股东的各种要求。这样的话就会更辛苦，还是不要上市的好。”

京瓷于1959年创业，这位先生经营的企业的规模，直到现在，与1959年相比也没有任何发展。虽然有点儿失礼，但由于关系很亲密，所以我半开玩笑地说道：“您的企业这么多年一点儿都没有变大，我们的企业倒是已经成长到现在这个规模了。这和您当时说的好像很不一样啊。”

结果，他笑着说：“我真是服了你了。我从来没见过能够不贷款而让企业发展壮大的，你是第一个。因为你，我才知道发展企业还有这样的方法。”

重要的不是在方法上讨论“什么是正确的经营”。“别人是这样经营的，所以我也想采用同样的方法去干。”仅仅看到表象，就去模仿别人的经营方法，这样无法经营好企业。我认为，持有值得自己相信的“哲学”，坚定地遵循这种哲学，必须在这一基础之上经营企业。

因日本和美国思维方式的不同而苦恼

举个例子来说，那是创业的第四年。虽然我们能制造电子工业领域最尖端的产品，但由于京瓷不属于任何财阀，也并不知名，所以无法从大型电子工业企业得到订单。

如果是任何企业都能生产的通用零件，则另当别论，但我们生产的是用于显像管电视机的电子枪和计算机心脏部位的重要零部件。为了获取订单，我们多次拜访客户，但都被告知“我们无法信任不知名企业生产的产品”，吃了很多次闭门羹。

“这样下去不行！”我抱着强烈的危机感，决心开拓美国市场。战后，日本电子工业界一直从美国引进技术。如果能直接让美国电子工业行业中最好的企业使用我们的产品，那么日本电子工业的大企业也一定会二话不说，使用我们的产品。于是，我用包袱布把产品包好，出发去了美国。

但是，连日本人都不把我们当回事，到了美国，自然也不会有人把我们当回事。我记得刚到美国时，虽然连英语也讲不好，但我还是拼命在美国各地奔波。每晚都是一边流泪，一边埋怨自己运气不好。当时，虽然设法筹集了相当于100万日元左右的美元经费，但日子一天天过去，产品却一个也卖不出去。加上生活习惯上也有很多不适应，日子过得很是辛苦。“这样空手而回，怎么对得起公司的伙伴”，咬着牙拼命努力，但最终还是卖不出去。

但是，想起公司伙伴，我觉得不能就此放弃。于是不屈不挠，坚持第二次、第三次前往美国，开展推销工作。

效果开始逐步显现，我们终于从美国工业巨头得州仪器公司取得了用于阿波罗计划的飞船的电子零件订单。我们是第一家拿到订单的日本企业。之后，丸红商事等企业纷纷提出要求：“我们也希望代理京瓷的产品。”同时，其他日本企业也开始说：“我们也想使用京瓷的产品。”

现在，我们在圣地亚哥拥有一家员工人数达900人的工厂。这家工厂起步于我们收购的一家小工厂。

日本企业在美国设立工厂，雇用几百名当地员工，这类成功的先例

没见过。虽然很多日本企业到了美国，也从事生产活动，但都还没到达可称之为成功的阶段。美国人、欧洲人的思维方式和日本人完全不同，再加上语言的障碍，而且人生观和宗教观也大不相同，彼此的文化也有很大的差异，在这样的环境下经营企业非常困难。

我们的这家工厂原先是我们的客户之一——美国仙童半导体公司在圣地亚哥的一家下属工厂。由于经营处于亏损状态，对方希望我们收购。我带了5名技术人员赴美，让毕业于九州大学，出身于熊本县的一位员工当负责人，开始运营。

那是非常辛苦的过程。我在平日生活中和美国人长期相处，觉得他们都很豪爽，人也都很好，所以乐观地认为，和他们共事也会很顺利。但是，当一个不同人种的人成为企业所有者，作为总经理指挥美国人工作时，以前根本没想过的问题发生了。

举个极端的例子，与美国员工的交谈中，第二次世界大战（简称二战）的历史居然成了问题。因为是工作，就不能得过且过，必须认真地解决技术、生产和销售问题。当在某个问题上被我斥责时，一位身上还留着冲绳战役伤疤的员工吼道："战胜国的白人居然被战败国的黄种人狠狠斥责，无法忍受，我不干了。"本来我想得很乐观，但工作问题演变成了人种问题，让我疲于应对。

另外，我把一位美国老朋友请进公司，让他当干部，将工厂的运营托付给他。最初，他对我多少还有点儿信赖和尊敬，一切看上去似乎也都不错。但没过多久，我们就在很多事情上产生了意见分歧。

每当我说点儿什么的时候，他几乎必定会说："你的做法虽然在日本行得通，但日本和美国的风土、气候、文化、教育等所有方面都不一样，所以应该以美国方式经营。像你一样强制推行日本的那套做法，在美国是行不通的。"像这样，关于日本式还是美国式，我们的意见出现了对立。

不仅如此，在美国，因为盛行个人主义，所以员工对公司的忠诚度不高。虽说并不是所有人都认为"只要自己好就行，公司好不好无所谓"，但凝聚人心还是异常困难，因此工作非常艰难。而且，每个月都亏损，赤字不断积累。"这个月就关门吧，还是做到下个月再说呢？"我犹豫不决，烦恼不已。

另外，与员工一起赴美的员工家人，由于在当地是少数派，常受欺凌。员工带着家人一起赴任，孩子和妻子都不会讲英语，当地又没有日本人学校，连孩子上学、妻子外出购物这样的事情都让人头痛。

一方面自己的家人生活艰辛，另一方面自己经营的企业又每个月都是赤字。“社长把经营托付给我们，我们却让企业背负庞大的赤字，对不起社长啊。”他们满心忧愁。会议结束后大家一起吃晚饭的时候，他们一边流泪一边跟我诉说心中的苦恼。

开完会，一起进入工厂，我给他们布置完工作将要返回日本时，心中纠结的他们眼中还是饱含泪水，让我觉得自己不应该就这样飞回日本。我甚至想：“与其让员工这样痛苦煎熬，还不如干脆放弃这个工厂算了。”

在美国也能实践“以心为本”的经营

从这以后，我尝试过按照美国员工所说的方法去做，行不通后再采用日本的方法，不断试错。结果是，我决定在美国也贯彻与日本京瓷一样的基准，按照小时候在鹿儿岛乡下从父母那里学到的，以“作为人，何谓正确”为基准来经营企业。

尽管人种不同，语言不同，文化背景也不同，但美国人同样也是人。因此，只要以“作为人，何谓正确”来经营就可以了，我总算清楚地意识到了这一点。“既然在日本成功了，在美国也一定能成功”，我坚信这一点。此后，即便美国的干部员工主张用所谓美国式的手法，我也坚决拒绝。“并没有所谓的日本方法或美国方法，不管在哪个国家，经营企业的方法只有一个，请你们按照我说的做。”我坚持自己的信念，据此展开经营。

有一次，我来到车间的生产现场，想给现场的女员工帮忙。这时工厂长过来对我说：“那儿有社长办公室，您不在那儿办公让我们很尴尬。像您这样穿着工作装下车间，和女员工一起干活的话，社长就掉价了。在美国，谁都不会尊敬这种没有权威的人，请您回到社长室。”

但我对他说：“没关系，如果这样做会失去权威的话，那就失去好了。”我坚持留在现场和女员工一起工作。

还有，在工厂食堂吃午饭时，菜单上有比萨，非常便宜。一个5美元，就够5个人吃。我买了三四个，请和我在现场一起工作的女员工过来一起吃。

逐渐地，女员工们开始期待和我一起吃午饭，午饭时谁坐在我旁边甚至会成为话题。另外，她们说“社长一个人在美国很可怜，我们给他做盒饭”，女员工们为我带来了盒饭。直到今天，我来到工厂时，她们还为我做类似的事。她们对我们公司的干部也是一样。

美国的干部们看到这种景象非常惊讶，他们说：“从来没有看到过这种情况，为什么你能够构筑如此融洽的人际关系呢？”

还有，大概4年前，公司还没有盈利的时候，我说：“员工们一直很努力，给他们发奖金吧。”这一提议遭到了美国干部们的一致反对。

他们说："社长把这里想成跟日本一样，以为发了奖金，员工就会更喜欢公司，更愿意留在公司，但是美国人不是这样的。只要旁边的公司开出的工资稍高，他们就会毫不犹豫地辞职。与其做这种徒劳无益的事，还不如把奖金都发给我们干部。"

我说："我倒是更不愿意给你们发奖金呢。"我与员工约定，即使公司仍然是赤字，但年终还是会多发一个月工资作为奖金。如果业绩上升，奖金还会增加。员工们最初都很惊讶，议论纷纷。"无法相信，不会是骗人的吧？真的给我们发？为什么发？真是搞不懂。"但我相信"虽然他们现在不理解我为什么这么做，但今后一定会理解的"。我坚持奖金照发。

其结果是，"被别的人种驱使利用"，这种纠结完全消失了。

另外，去年年初起，美国最大工会的上级组织宣传说："圣地亚哥有一家日本经营的公司，那里的员工正在遭受日本经营者的剥削，应该建立工会，要求改善待遇。"他们连日来到工厂，静坐示威，散发传单，煽动建立工会。

但是，结果只有两三人响应他们的宣传，试图加入，大部分员工都没有响应。现在，这样的事情已经没有了。

经历了这些事情以后，美国工厂进入了非常顺利的发展阶段。现在的销售额是100亿日元，利润达到了24亿日元，成了一家非常优秀的工厂。我认为，其原因只有一个。也就是说，我不是依靠方法论经营企业，而是抓住了本质，将经营判断的基准放在了"人"本身上，以"作为人，何谓正确"作为判断和行动的基准。

福泽谕吉所倡导的领导人应有的资质

我是技术人员出身，没有技术当然无法经营。此外，要把生意做活，也需要方法论。但是在此之前，作为率领全员的经营者，必须具备作为领导人应有的优秀人格，我认为这是最为重要的。

福泽谕吉在日本进入近代产业社会之前，就描述过“企业家应有的理想形象”。我非常喜欢他的论述，经常引用。他是这样说的：

“思想深远如哲学家，心术高尚如元禄武士，加上小俗吏的才干，再加上土百姓的身体，方能成为实业界的大人物。”

要在实业界成为成功的优秀实业家，这个人的思想必须像哲学家一样深远，这个人的品性必须像元禄武士一样正直诚实。

另一方面，除了上述光鲜的一面之外，这个人也必须有小俗吏那样的才能。小俗吏经常收受贿赂，这是不好的。但实业界是一个雁过拔毛的商业世界，要在这样的世界里生存，必须像小俗吏一样头脑灵活、随机应变。当然，这样的才能也可能被用来做坏事。如果缺乏驾驭这种才能的高尚人格和优秀思想，仅仅依赖小俗吏的才能，实业家就会堕落，危害社会。

另外，没有土百姓的强健的身体，当然也不能成为实业界的大人物。

在日本经济黎明期的明治时代，福泽谕吉所说的这些话让我十分感动，铭刻于心。我由衷信服，并一直实践至今。

我们拥有梦想，充满浪漫

我们从事研究和技术开发，首先要决定研究开发的方向，即“要进行这样的研究和技术开发”，然后开始具体的行动。在这个时候，我就会想：“应该怎样做，今后才能商业化？”我想大家都会考虑和我一样的事情。

经常有人问我：“不知道应该开展什么样的事业才会前景美好，您有什么建议吗？”我认为，在这个世上，兴办事业的点子和创意要多少有多少。但是，要让创意成型、成功，关键在于“当事人对于自己的人生和事业，究竟能够描绘出怎样的梦想”。

我们生产制造用于电子工业的新产品，但其基础是陶瓷的烧制技术。在大学的化学专业里，成绩最差的人才会去烧制陶瓷的企业。烧制品这个领域被认为既没有魅力，又没有发展前途。

但是，就是在这样的世界里，我追求自己描绘的梦想。举例来说，我认为“应该有人工制造蓝宝石的方法”，并不断探索这个方法。

由于前段时间的不景气，我们公司的工作量也减半了。员工们非常担心，我对他们说：“市场总是有起有伏，虽然现在我们处于很艰难的状态，但我绝不会像其他公司一样解雇员工。虽然每天都只有半天的工作量，但反过来说，这不是好事吗？现在有了空闲的时间，这正是我们培育梦想的机会。我们身上潜藏着各种各样的可能性，希望大家一起来思考。在这个不景气的时候，我们身上发生的绝不仅仅只有坏事。我们拥有梦想，充满浪漫，让我们点燃希望，将梦想一个一个地实现。

任何一项工作，都不会像看起来那么简单轻松。在困难中，经营者必须能够给予员工梦想和浪漫。

坚信一定成功，拼命努力奋进

我们在人工再结晶宝石以外，还开展了医疗用陶瓷等新事业。在开发这些新产品的时候，我们决不半途而废。哪怕要花5年、10年时间，我们也绝不放弃，愚直地追求成功。一旦相信能够成功，就全力追求、坚忍不拔，直到成功为止。

想要开展新事业，尝试了一下，遇到困难就撒手了，这样的人很多。如果能更深入地挖掘下去，或许就能成就了不起的事业。但不肯付出燃烧的热情，“顺利的话就做下去，不顺利就放弃”，抱着这种心态的人很多。而我们的态度正好相反，一开始就愚直地相信必定成功，一味拼命，努力获取成功。

我们这种做法看上去好像很危险，但其实这才是走向成功的重要原因之一。不久前，我参加了今年的窑业协会年度总会。200～300名研究陶瓷的大学教授汇聚一堂，我做了专题讲演，给我的题目是“赌在技术开发上”[1]。我和美国来的学者们分别进行了讲演。

在讲演中我谈到，大公司拥有设备齐全的研究所，拥有许多专业人才进行多项研究，但是在10～20个课题中，只要有1～2个获得成功就算不错了。我们没有这样的余裕，一旦选定了研究课题，我们就一定要让它成功。

听我这么讲，大家都说：“这种事情不可能，研究要100%取得成功是不现实的。哪怕是大公司，哪怕他们有那么多的研发人员，10个课题中也只能成功1～2个。偏偏京瓷就能做到100%成功吗？那是不可能的。”

但是，“在10个或20个研究课题里面，只要有1～2个成功就行了”，正因为经营者这么思考，才导致了那样的结果。

而我们想的是“无论如何非成功不可”，所以我们才获得了持续的成功。

[1] 收录于本书。——编者注

持有渗透到潜意识的强烈愿望

我前面讲了在美国开拓市场的事。刚到美国时，英语不太会讲，甚至连西式厕所的使用方法都不知道。

我有个朋友在东京的公司工作，他住在松户的“公团住宅”里，有冲水式的西式厕所。我赴美之前，特地打电话给他：“不好意思，明天我要出发去美国，今天能否住在你那里，学习一下怎么使用西式厕所？”我在他那里学会了使用方法。

讲粗话很抱歉，但是即使到了今天，我一坐上西式马桶，就会条件反射，脱口说出：“又该去美国了。”我每年赴美6～7次，到现在总共去了多少次已经记不清了。去美国，光是坐飞机就够累了，我实在是不想去。尽管如此，当坐上马桶时，我还是会不由自主脱口说出：“必须去美国。”

这大概是因为我的愿望非常强烈：“为了公司将来的发展，无论如何也要在美国取得事业的成功。”“即使拿我的命去换，也一定要成功。”当愿望提升到如此高度时，愿望就会渗透到人的潜意识。

我们人的行动，分为在意识支配下的行动和无意识的行动两种。在意识支配下的行动，思考事业的时间有限，只在想到“必须要让事业成功”时，才进行思考。而另一方面，如果渗透到了潜意识，即使在睡觉的时候也会考虑事业。不是淡淡地想“这个事业要是成功的话最好”，而是“即使拿性命交换，也必须成功”，只有这种程度的强烈愿望才能渗透到潜意识。

这样的话，不管睡觉还是醒着，都在考虑事业，所以事业就一定会成功。而且，如果愿望达到这种高度，不限于研究和技术开发，其他事业也会获得成功。

对待自己的工作既不自豪也不感谢，缺乏激情，“如果顺利的话，还能继续成长”。只持有这种程度愿望的人，干什么都不可能成功。做任何事情都会碰到困难，在明知有困难的情况下，依然不屈不挠、全神贯注、全力以赴，那么任何事情都能成功。

自己的才能要用于为社会效力

我来自鹿儿岛的乡下，非常幸运在事业上取得了成功。我曾经思考过这样的问题："包含美国的工厂在内，京瓷现在约有4000名员工，还有相当数量的股东。我当上了京瓷公司的社长，这件事到底有没有必然性？"

我认为，稻盛和夫这个人成为京瓷公司的社长没有必然性。下面的话可能不太好听：这个世界是由脑子好的人和脑子不太好的人以一定的比例构成的。全是头脑聪明的人或者都是头脑愚笨的人，这个世界就无法成立。神灵以一定的比例创造出这两种人，才构成了这个社会。

经营京瓷这个企业，并不是非我不可，换成其他人也行。也就是说，神灵随机制造出了具备经营才能的人，而其中之一碰巧是我，如此而已。

我这么说的证据就是，我的父母都不是头脑聪明的事业家。相反，资质优异的父母未必能培养出出类拔萃的孩子。这样的人以一定的数量存在于世，不过是神灵的造化而已。不存在非我不可的必要性，只要有能够代替我的人，谁都可以干，不存在任何必然性一定要让我这个人来当社长。我就是这么思考的。

这样思考以后，接下来我思考的问题是："我今后应该怎么做才对？"既然我只是偶然地被赐予了经营企业的才能，成了京瓷的社长，那么我就不可以将这种才能用来谋取个人的私利。

这个世界要正常运行，就需要有才能的人来充当集团的领导人。我不过是偶然成了其中的一员而已。所以，"我是大公司的社长，我是了不起的伟人，我成为富豪乃是理所当然的"，这种傲慢的态度乃是大忌。

本来就没有非我不可的必要，但既然神灵命令我"你去当集团的领导人"，那么我就必须将才能用于为社会效力，必须用自己的才能为员工、股东和周围的人造福。我认为，不能有才能是私有物的错觉，不能将才能只是用来为自己谋幸福。

如果说这个世界上必定有一部分人会成为领导人，这是因为神灵认

为领导人的存在是必要的，并赐予他们才能。所以，领导人应该将这种才能用于为社会效力，而不是用于满足自己个人的欲望。

将全部生命、全部人格注入企业

最后，我还有一个想法，说起来可能难以理解。我身上有两种人格，一种是作为京瓷社长的我，另一种是作为稻盛个人的我。换言之，它们就是一个代表京瓷的“公”我和一个代表我个人的“私”我。

同时，公司就像一个生命体，每天都要决定各种各样的事情。也就是说，公司是活的，但是将生命和人格注入公司的，却只有社长，这是我必须承担的职责。

京瓷公司关系着众多员工的生活，是一个非常重要的组织。但是，公司是一个“无生物”，它本身没有活力。只在作为领导人的我将自己的全部生命和人格注入其中的时间段之内，它才是活的。当社长回到个人时，公司的呼吸和心跳就会停止，这时它就不是一个活着的生物。

因为担心公司失去生命，我就不能回到作为个人的自己。24小时连续不断地向京瓷公司这个“无生物”注入生命，是我义不容辞的责任。这么想的话，我就没有了返回我个人的时间。哪怕是牺牲家庭，牺牲其他所有的一切，我也不得不将我的生命和人格注入公司。

做不到这一点，不能将自己的整个生命注入公司的人，搞不好经营。这样的人只会给员工、股东等所有利益相关者带来损害。企业领导人敷衍塞责、马虎经营，相关的人都将陷入不幸。

因为我有这种担心，所以我全身心投入经营。一年365天，其中一半以上我在美国和欧洲等地出差奔波。即使待在日本，也有一半时间回不了家，我与家人会面的机会不多。

但是，让我欣喜的是，3个女儿理解我的工作，对父亲不在家并无怨言。借在家的极为短暂的时间与妻子、女儿谈话时，我偶尔会谈及我拼命工作的情况。对我全身心投入公司而无法顾家，她们完全理解。

只有极其短暂的时间能够回到个人，从这个角度看，或许有人认为我的人生并不幸福。但是，就我自己而言，因为家人理解我、体谅我，我并不觉得有什么不幸。相反，担着社长的身份，却不能给人应有的关照，那会幸福吗？

时间已经到了。从今以后，我还将一如既往，抱着刚离开家乡时的那种纯朴、纯粹的心情，不骄不躁，继续努力。出生在比熊本县还要贫困的邻县鹿儿岛，青少年时代一直待在乡下，像我这样的人尚且可以做出这么一番事业。诸位如果觉得：“就稻盛这种水平的人还能干这样的事业，那我就应该比他干得更加出色。”如果你们能这么想，那么我今天来的意义就大了。

讲了一些水平很差的话，非常抱歉。我的讲话到此结束，谢谢大家。

要点

虽然人心易变，人心难测，但是一旦心心相连，又没有任何东西能像人心一样可靠，在任何逆境中都牢不可破。我想以这种可靠的、牢不可破的人心作为基础，经营我们的事业。

○

要求他人具备美好的心灵，首先自己必须具备美好的心灵，否则哪怕是具备美好心灵的人，也不会向我靠拢。自己是否具备值得同事和部下信任的心灵，这一点非常重要。如果经营者自己不能培育一颗足以让员工信赖的心灵，就无法顺利拓展事业。

○

不管是紧急状态下的判断，还是技术上的判断，抑或是组织上的判断，基准都是“作为人，何谓正确”，将正确的事情用正确的方式贯彻到底。

○

不管世间如何变化，经营的原则是不变的。经营者对于事业经营，必须持有明确而坚定的“哲学”。

○

从经济现象来说，表面上看各种各样的事情都在以各种各样的形式发生变化。但是，我认为经营企业本身，却不能跟随形势的变化亦步亦趋、附和雷同。经营者不管面对什么样的变化，都应该以最为根本的经

营哲学为根基，不能轻易改变自己的经营理念。

○

重要的不是在方法上讨论“什么是正确的经营”。只从表面上看世间流行的经营方法，一味模仿，无法经营好企业。持有值得自己相信的“哲学”，坚定地遵循这种哲学，必须在这一基础之上经营企业。

○

尽管人种不同，语言不同，文化背景也不同，但外国人同样也是人。因此，在外国也一样，只要以“作为人，何谓正确”来经营就可以了。

○

要在实业界成为成功的优秀实业家，这个人的思想必须像哲学家一样深远，这个人的品性必须像元禄武士一样正直诚实。

○

同时，这个人也必须有收受贿赂的小俗吏那样的才能。在一个雁过拔毛的商业世界里生存，不能只有光鲜的一面，也需要像小俗吏一样头脑灵活、随机应变。不过，为了防止这种才能被用来做坏事，这个人必须具备驾驭这种才能的高尚人格和优秀思想。

○

另外，没有土百姓的强健的身体，当然也不能成为实业界的大人物。

○

在这个世上，兴办事业的点子和创意要多少有多少。但是，要让创意成型、成功，关键在于“当事人对于自己的人生和事业，究竟能够描绘出怎样的梦想”。

○

市场总是有起有伏，即使在不景气中，发生的也绝不仅仅只有坏事。我们拥有梦想，充满浪漫，让我们点燃希望，将梦想一个一个地实现。

○

任何一项工作，都不会像看起来那么简单轻松。在困难中，经营者必须能够给予员工梦想和浪漫。

○

开展新事业，遇到困难就撒手了的人很多。如果能更深入地挖掘下去，或许就能成就了不起的事业。“顺利的话就做下去，不顺利就放弃”，不能抱这种心态。愚直地相信必定成功，一味拼命，努力奋进，这才是重要的。

○

我们人的行动，分为在意识支配下的行动和无意识的行动两种。在意识支配下的行动，思考事业的时间有限，只在想到“必须要让事业成功”时，才进行思考。而另一方面，如果渗透到了潜意识，即使在睡觉的时候也会考虑事业。

○

“即使拿性命交换，也要取得成功”，只有这种程度的强烈愿望才能渗透到潜意识。而且不管睡觉还是醒着，都在考虑事业，所以事业就一定会成功。而且，如果愿望达到这种高度，不限于研究和技术开发，其他事业也会获得成功。

○

对待自己的工作既不自豪也不感谢，缺乏激情，“如果顺利的话，还能继续成长”。只持有这种程度愿望的人，干什么都不可能成功。做任何事情都会碰到困难，在明知有困难的情况下，依然不屈不挠、全神贯注、全力以赴，那么任何事情都能成功。

○

经营京瓷这个企业，并不是非稻盛不可，换成其他人也行。创造这个世界的神灵随机制造出了具备经营才能的人，而其中之一碰巧是稻盛，如此而已。

○

成为经营者，如果是因为创造了世界的神灵命令我“你去当集团的领导人”，那么我就必须将才能用于为社会效力，必须用自己的才能为员工、股东和周围的人造福。

○

如果说这个世界上必定有一部分人会成为领导人，这是因为神灵认为领导人的存在是必要的，并赋予他们才能。所以，领导人应该将这种才能用于为社会效力，而不是用于满足自己个人的欲望。

○

公司就像一个生命体，每天都要决定各种各样的事情。也就是说，公司像生物一样是活的，但是将生命和人格注入公司，却只是作为领导人的社长才能发挥的作用。当社长回到个人时，公司这个组织的生命就会停止。



赌在技术开发上

在窑业协会第50届全体大会上的讲演

——1976年5月19日

这是稻盛在大阪中央电器俱乐部召开的窑业协会总会上的讲演。此协会是以陶瓷产业以及科学技术发展为目的，在1891年设立的公益社团法人，出版发行行业杂志《精密陶瓷》。

本讲演也刊载于其后发行的《精密陶瓷》杂志上。

技术开发的理念

我是京都陶瓷株式会社的稻盛。

我并不具备在诸位面前讲演的资格。我在1959年与7位同伴一起创建了公司。当时我们并没有什么值得夸耀的技术，也没有什么畅销的产品。因此，除了做别人不能做的新产品之外，没有其他生路。自创业以来直到今天，这17年就这样一路走来。我想跟大家讲一讲在此过程中形成的我的思维方式，希望能够给大家做参考。

技术开发对于日本来说是必不可缺的，我想这一点大家都知道。在之前的石油冲击中，日本经济暴露出危机，让人痛感日本资源贫乏的惨状。有过这样的体验，大概全日本的国民，包括在座的各位都会同意，1.1亿日本国民的将来除了赌在技术开发上之外，没有别的出路。

在战后日本的复兴中，工业得到了长足的发展。但这样的繁荣，是建立在从发达国家引进技术的基础之上的。日本经济复兴到了今天这种地步，今后将会被发达国家视为竞争对手，技术引进就会变得困难。考虑到日本所处的国际环境，如果一直这样依赖外国技术，日本国民的未来会有很大的隐忧。这一点大家应该也有同感。

在座的诸位想必都是优秀的技术人员，我就不讲技术开发的具体内容了。我经常思考，脱离现有的知识和技术，为了今后开发崭新的卓越的技术，需要什么条件？今天我就想讲讲这个话题。

技术开发的成果是如何产生的呢？观察产生成果的要素，“知识”和“学问”当然是很重要的，推进技术开发的“能力”也很重要。另外，当事人所持有的“思维方式”更是一个很重要的因素。同时，我认为技术开发的成果，不是上述三要素的简单相加之和，而是其相乘之积。

大家往往会认为，有学问或者有很多技术上的“知识”，有非常强能力的人，就能开发出很好的技术，实际上并不是这样。有很好的学问上的“知识”，头脑聪明、“能力”高强，这两项的乘积就会非常大。但是，推进技术开发时，当事人所持的“思维方式”如果是负数的话，三要素相乘的结果就会是负数。所以，无论怎么努力，也无法得到理想的成果。

上述观点是很久前，我在努力工作中通过认真思考得出的结论。在

这三要素中，今天我想围绕在技术开发中所需要的“思维方式”这个话题，谈一谈自己的想法。这是我同自己的员工经常讲述的观点。

首先动机非常重要

首先最重要的是，要回答“为什么自己必须从事技术开发工作”这一问题。简单来说，就是动机非常重要。

自1959年创立公司以来，我们每天都忙于技术研发。最初的动机是，无论如何也要让聚集到企业来的员工们有饭可吃，这是一个十分紧迫的问题。当时我们一直抱有这样的危机感，这种危机感就是技术开发的动机。这个动机刺激、激励着我们。“到底能不能活下去？”处在生死存亡的危险中，这就成了我们必须进行技术开发的强大动机。

但是到了今天，我时常反省，我们需要更高层次的动机。说到技术开发的目的，有人希望借此取得博士学位，有人希望让事业成功，赚更多的钱。如果技术开发的动机来源于追求个人的利益或者兴趣，那么在取得博士学位以前或许会拼命努力，但是在获得博士学位以后，学习就会懈怠。或者事业取得某种程度的成功，不愁吃穿时，技术开发的速度就会迅速下降。

所以，技术开发的动机最好不要来源于个人原因，需要追求更高层次的动机。如果在动机中能够找到当事人的人生意义，那就太好了。对于这一点，我非常重视，并不断地向员工们诉说。

仔细想一想，我来自乡间大学，因为偶然的机遇，开始了现在这项事业。到了今天，我觉得自己能够从事精密陶瓷材料的研发非常幸运，这项工作令人神往。我认为，在所有我们生活中使用的材料中，如果说有一种材料今后还会有巨大的发展空间的话，那就只有陶瓷材料了。能够从事这种拥有巨大可能性的材料的研发工作，真是太好了。

陶瓷材料领域以后还会不断产生新技术。现在已经开发出了氮化物和碳化物等之前没有过的拥有优异性能的新材料，这类材料今后会在众多新领域得到广泛应用。我们可以期待，将目前我们生活中使用的陶瓷材料和新型陶瓷材料相结合，会有巨大的发展前景。所以，我最近一直在感慨，能参与这样的新技术开发事业，对我而言是极其有意义且幸运的一件事。

陶瓷材料蕴含着巨大的可能性，能够从事这样的研究非常幸福、令人激动，每天都能描绘浪漫的梦想。这让我们的动机从当初的混口饭

吃，发展到刚刚提到的更高层次的动机。可以说，我每天都在考虑陶瓷材料今后的新应用，想着想着就兴奋起来。哪怕什么也不做，光想象美好前景，就足以让人心旷神怡。

有志于从事技术开发的人，必须对自己的开发课题抱有自豪感。只要喜欢，即使深夜也会怀抱热情，努力工作。如果抱有厌烦情绪，就不可能有任何成果。所谓“有情人千里来相会”，首先要迷恋上自己的工作，这一点对于推进技术开发非常重要。

最需要的是“自燃型”人才

其次重要的是，确定技术开发的课题后，不要有“课题中的这个点非常困难”这样负面的想法。在决定研究课题的阶段，我们会有各种各样负面的想法，也确实要对这些负面的部分进行充分的研究探讨。但一旦确定了研究课题，进入开发的阶段，就必须抛弃所有负面的想法。

京瓷正在挑战依照现有条件无法想象，艰难且具有巨大意义的技术研发工作。只有相信人的可能性可以通过努力得到无限扩展这一点，才可能达成目标。在决定研究课题时，我们当中也有持有负面想法的负责人。“社长，您虽然这么说，但还是有这样那样的问题，这个课题太难了。”“因为有这个问题，所以这个课题不可能成功。”我经常会听到诸如此类的论调。这时我会对他们说：“不要有这样负面的想法，让我们一起来考虑，怎样做才可能成功。”

只要是一个课题，哪怕是一个连技术开发都称不上的小课题也行，趁年轻时，让他们全力以赴地投入，逐步增加其自信，然后让其负责更大的课题。我就是这么做的。我觉得不仅仅大的技术开发是这样，看上去很琐碎的日常工作的改良改善和创意也是一样的。

从事技术开发的人，往往会被认为是冷静的、理性的。但是，观察我们公司从事技术开发的伙伴，很多是容易莫名其妙感动的人。理性的、冷静的人，往往无法燃烧自己。技术开发是辛苦工作的连续，只有对于小小的进展能够激动欣喜的人，才能从事这样的工作。我认为，老是需要别人关注自己，得不到认可就无法自我燃烧的人，是不适合从事技术研发工作的。

我在公司内部一直说，我最需要的是“自燃型”的人，其次是可以被点燃的“可燃型”的人，最不想要的就是无法被点燃的“不燃型”的人。无论为他们提供多么好的课题，无论怎么为他们描绘这个课题的重要性和未来的梦想，他们都不能被打动，不能点燃自己的热情的话，不管脑子多好使，都不能信赖他们。我喜欢让一般被认为不适合技术开发的容易感动的人从事技术开发。当然，并不是这样简单地让他们从事研发，我在之后会要求他们具备推进研发所需要的知识、缜密性和慎重性。

严格地要求自己

还有，对于不能严格地要求自己的人，技术开发的成功是靠不住的。单独一个人搞研发，容易变得自以为是，总觉得自己的研发工作做得很好。因此，一旦工作结果不尽如人意，就容易给自己找借口开脱。

要做到严格地要求自己，就必须有一颗纯粹的心。仅仅凭借大学里学到的知识，是无法得到优秀的研发成果的。如果没有基于圆满人格的思维方式，就不可能取得卓越的研究成果。

同时，技术开发还必须具备主动向艰难问题挑战的积极性。每个人都有自己的弱点，遭遇困难时，想逃避的心态就会作祟。当成果不尽如人意的时候，就会寻找退路，列举理由来安慰自己。所以，只有顽强勇气和谦虚态度兼备的人，才能从事技术开发工作。

不懈努力达至伟大成功

再次重复，我们愚直地相信技术开发工作具有无限的可能性。一旦确定技术开发的课题，就心无旁骛、持续努力。迄今为止，我们进行了很多项目的研发，其中就有持续8年才成功的项目。技术开发不是一朝一夕的事情，要持续怀抱“不懈努力达至伟大成功”的强烈信念。即使需要花上数年的漫长时间，也要忍受孤独，坚持研发。一边相信无限的可能性，一边坚持脚踏实地、持续努力，坚信这么做，一定可以取得优异的成果。今后，我也将以此为信念，继续从事研发工作。

到现在为止的17年间，我们没有取得成功的研发课题只有2～3个。我们像猎人一样，怀抱一旦瞄准猎物，就一定要逮住的执着信念从事研发工作。这种执着的信念是技术开发所必需的。不可急功近利，要持续脚踏实地地努力，美好的结果一定会降临，我们坚信这一点。

此外，技术发展到今天这样的高水平后，仅仅依靠简单的经验和知识，根本无法进行新的技术开发。所以，大家常常会想：“有没有什么好的创意？”

但是我认为，仅仅是茫然地思考，出不来创造性的灵感。有一类人会经常性地产生好的创意，这种人每当直面问题时，都会不断地苦思冥想，思考再思考。碰到问题烦恼痛苦，这个问题就会渗透到潜意识。在某个瞬间，即使是在考虑其他事情，潜意识里也会冒出这个问题。只有怀抱渗透到潜意识的强烈愿望，全身心投入研发课题，才有可能产生创造性的灵感。

彻夜工作很疲惫，在院子里休息发呆时，百思不得其解的问题因为突然的灵感闪现而找到了突破口，并最终得以解决，这样的事例很多。我将这种瞬间称为“神的启示”。苦思冥想实在是太苦了，神灵看不过去，赐予启示。我认为，只有如此程度的努力、如此程度的念念不忘，才会产生创造性的灵感。

前年、去年的经济萧条都是前所未有的。“日本经济会不会沉没？”在人们忧心忡忡的状况下，像我这样的小企业经营者，一想到员工们的生活，就睡不好觉。现有的产品必须想方设法多卖一点儿，还要不断开发新产品。在这种状态下，自己能做什么，只有殚精竭虑，全力探索各种可能性。随着苦思冥想的结果迸发出来的，就是创造性的灵

感。这种灵感最终转化成独一无二的产品。

本来，工作量太大会让人心力交瘁，这时候就需要心灵的余裕。极度繁忙又要有心灵的余裕，虽然困难，但却是必需的。当工作进入成败胶着的状态时，心中拥有还是没有余裕，结果会产生极大的差别。不肯全力以赴投入工作，事情当然不会顺畅。但是，工作越是投入，身体和大脑越会疲惫不堪。这时候，结束工作回家，脑海中突然浮现新的灵感，这种现象有时会发生。本来不会产生的灵感突然产生了，这是因为小小的环境变化让自己的心灵有了放松的机会。

我没有特别的兴趣爱好，就是喜欢打弹珠。即使工作精疲力竭，到了周日也要打弹珠，打到大拇指上长出了老茧。在打弹珠心情放松的瞬间，我就会感觉到一周积累的疲劳全都烟消云散了。就这样，心情得到转换，第二天又来了新的活力，头脑又变得柔软灵活，可以更有效地发挥作用。这样的情绪调节是必要的。

自己的能力要用将来时看待

还有一点，对于我们这种企业非常重要的是技术开发的时间节点。有些技术的完成时间如果晚了几个月或者一年，就会变得一文不值。确定开发的时间节点非常困难，这一点我想大学和研究所也一样。对于企业而言，在极端的情况下，这甚至会决定企业的生死。

所以，我们在确定开发课题时，一定会同时确定完成日期。我们设定的研发目标，几乎一定是远远超过我们当时的能力的。因此，如刚才提到的，一定有人认为“根本不可能达成”。而那些容易莫名其妙感动的人，不会提任何具体的解决方案，只是说让我们动手干吧。在这样的状态下展开研发工作，是非常危险的。由于选择了远在自己能力之上的研发目标，在什么时候达成就成了决定成败的关键。错失了时机，研发工作就会变得毫无价值，所以一开始就必须定死研发的交期。

领导这种研发的负责人所需要的是预测能力，就是预测在未来的某一时间点到来前，能否将自己和团队的能力提高到与研究课题相应的高度。谁都可以按照现有的能力来判断研发能否成功。但问题不在这里，而是有意选择现在无论怎么努力也无法完成的课题，下定决心在未来某个时间点完成它。也就是说，技术开发的领导人必须能够构思好方案，提升自己和团队的能力，从而在将来的某个时间点完成研发任务。

我们要求开发人员用“将来进行时”来看待自己的能力。我们努力培养能够这么去做的人才。虽然我用了很难懂的语言来表达，但这是从我迄今为止的经验中产生的感觉。也就是说，实现现在可以做到的事情，那是理所当然的。但是，目前没技术、做不到的事情，想方设法一定要做到。这时候就需要上述的思维方式。

回顾过去，1959年公司刚刚成立时，我到处拜访客户，却迟迟拿不到订单。没有订单，公司就会倒闭。可能也是因为年轻吧，拜访客户时我会冲劲十足地说：“如果您有陶瓷行业其他公司目前没法做的东西，就交给我们吧。”如果我说把现有产品交给我们做，客户不会理睬。客户没必要把这种产品下单给不知名的企业，交给现有供应商更安全，也更便宜。所以，行业内老资格企业不能做的、拒绝的订单，我断言“我们能做”，把它接下来。

这么一说，客户就会说“那好吧，请做做试试吧”，于是给我们下

单。但是，这种订单都是精度高达2%～3%毫米，在当时来说形状非常复杂的东西。而且，那时我连成本计算都不懂，答复客户的价格很低，交期也很短。但是，既然已经答应客户，承诺必须兑现，不能失信。所以，我和伙伴们每天拼命努力到深夜。这样的事情连续发生。

争取订单的时候，把做不到的事说成可以做到的，似乎撒了谎。但是我对员工们说：“只要能按时交货，就不算骗人。”即便如此，还是有人说：“这不是耍花招吗？”我对他们说：“如果不能按时交货的话，的确如此。但如果能够说到做到的话，‘假话也是方便’，可以得到谅解。”我用这些话，获得了员工们的理解。

靠“假话”拿到订单，结果按时交货。“像这样的话，就没有我们做不到的事”，为了信心十足地说出这句话，我们拼命努力。在持续这种努力的过程中，我认识到，哪怕是自己现有能力做不到的事情，将来的某个时间点能力提升后也可以做到。只要事先能够看清楚这一点，就能让事情获得成功。这一观点在后来的技术开发过程中起了非常重要的作用。

做出不亚于任何人的卓越的技术开发

我们在选择技术开发课题时，可以说全部都是以市场需求为导向的。以我为首，所有的相关人员都走进市场，切身去感受市场的需求。市场究竟需要什么，身临其境，直接去体会。这种做法虽然原始，却是最可靠的方法。但是现在，我们倒过来想："包括制造技术在内，综合利用自己各方面的卓越技术，能够创造出什么样的市场？"

例如，在我们的陶瓷材料中，氧化物当然是主要的，但也有氮化物和碳化物等非氧化物，还有和金属或是有机材料形成的复合材料等无数的种类。成型方法有挤压、干压、等静压、注射、带式、热压等，还有很多其他的方法。另外，加工技术也分为真空烧结、保护气体烧结、烧制品的精密研削、抛光、磨光以及用于和金属气密黏结的镀膜等很多种类。将这些材料和技术中的两种、三种或四种随机组合，就有可能产生非常多的新产品。我认为仅仅是这样简单的组合，就能产生出很多的可能性。

还有与此不同的另外一个话题，在决定开发课题的时候，我认为应该在自己现有技术的延长线上考虑。不"下飞子"（围棋术语），必须选择最能体现自身已有技术特点的开发课题。一旦"下了飞子"，就是离自己的特长太远，中间联系被切断，这个棋子就死掉了。所以，必须在自有技术的延长线上进行选择，而且选择最能发挥自身优势的课题。没有必要都去挑选困难的开发课题。

自17年前我们从一个小工厂开始创业以来，在自己接单、自己制造的过程中，"一旦确定了目标，就绝对要做成"。在这方面的热情，我自信绝不亚于任何人。自己思考成型的方法，将粉体成型，制成精密陶瓷产品，在这个领域，我认为自己不亚于任何人。到了这个地步，我认识到，仅仅是将粉体均匀成型这一项技术，如果不断钻研，也能够在更大的范围内推广应用。

技术人员在将自己的技术应用于新的领域时，需要考虑这项技术是低水平的，还是国际通用的高水准的。当然，技术人员必须努力让这个技术达到国际通用的高水准。

刚刚讲到，有缘从事新陶瓷材料的开发，我感到非常幸福。原材料企业站在幕后，是默默无闻的，光鲜的成果被面向消费者的最终产品公

司拿走。但是，作为原材料企业，我们有自己特殊的喜悦。首先，陶瓷材料蕴含着种种美好的梦想，有幸开发这样的材料真是太好了。同时，在开发多种新材料的过程中，我们积累了材料方面的丰富知识，并且有机会将它付诸实践。

听说从事最终产品制造的企业，有的正在进行垂直整合，就是说从材料到最终产品的制造，都要在自己的企业内部完成。但我觉得，我们原材料企业也同样能做到。因为是原材料企业，当然可以单独开发各种各样的材料。同时，将企业内部已有的各种材料和技术相互组合，就可能创造出只有原材料企业才能制作的独特最终产品。

我甚至认为，最有可能进行卓有成效的垂直整合的，是最不起眼的原材料企业。原材料企业以物品制作中最基本的材料技术为基础，应该可以一步一步向上进行垂直整合。在提出新的开发课题时，就可以把这种可能性考虑进去。

我认为，考虑到日本今后的发展，必须改变一直以来依赖技术引进的思维方式。作为新型陶瓷材料的开发者，为了日本国民，为了世界科学技术的进步，今后也要一如既往，不断开发崭新的、独特的技术。

想到这里，我不免感叹，日本人为什么在设定开发目标这一问题上显得如此差劲呢？日本人在开发目标确定以后，达成目标的能力非常之强。对于设定开发目标本身，日本人的水平却不高。我想可能有很多原因，如和欧美人相比，“发想”不同，语言表达能力不同，日常思维方式不同等。今后在推进新技术开发的同时，要追根究底，弄明白究竟为什么要进行这样的开发，必须在目标设定上付出更大的努力。

今后我们将在研究开发的道路上继续迈进，但要进行他人无法完成的卓越的技术开发。这需要借用大家的智慧，得到大家的协助。我的讲话到此结束，谢谢大家的倾听。

要点

技术开发的成果是如何产生的呢？首先“知识”很重要，“能力”很重要。另外，当事人所持有的“思维方式”也很重要。技术开发的成果，不是上述三要素的简单相加之和，而是其相乘之积。

○

一般认为，“知识”丰富、“能力”非常强的人，就能开发出很好的技术，实际上并不是这样。有很好的学问上的“知识”，头脑聪明、“能力”高强，这两项的乘积就会非常大。但是，推进技术开发时，当事人所持的“思维方式”如果是负数的话，三要素相乘的结果就会是负数。所以，无论怎么努力，也无法得到理想的成果。

○

最重要的是从事技术开发的动机。如果技术开发的动机来源于追求个人的利益或者兴趣，那么目的达到以后，技术开发的速度就会迅速下降。因此，技术开发的动机最好不要来源于个人原因，有必要追求更高层次的动机。如果在动机中能够找到当事人的人生意义，那就太好了。

○

有志于从事技术开发的人，必须对自己的开发课题抱有自豪感。只要喜欢，即使深夜也会怀抱热情，努力工作。所谓“有情人千里来相会”，首先要迷恋上自己的工作，这一点对于推进技术开发非常重要。

○

其次重要的是，确定技术开发的课题后，不要有“课题中的这个点非常困难”这样负面的想法。在决定研究课题的阶段，确实要对这些负面的部分进行充分的研究探讨。但一旦确定了研究课题，进入开发的阶段，就必须抛弃所有负面的想法。

○

对于不能严格地要求自己的人，技术开发的成功是靠不住的。单独一个人搞研发，容易变得自以为是，总觉得自己的研发工作做得很好。因此，一旦工作结果不尽如人意，就容易给自己找借口开脱。要做到严格地要求自己，就必须有一颗纯粹的心。如果缺乏基于圆满人格的思维方式，就不可能取得卓越的研究成果。

○

技术开发不是一朝一夕的事情，要持续怀抱“不懈努力达至伟大成功”的强烈信念。即使需要花上数年的漫长时间，也要忍受孤独，坚持

研发。一边相信无限的可能性，一边坚持脚踏实地、持续努力，坚信这么做，一定可以取得优异的成果。

○

像猎人一样，怀抱一旦瞄准猎物，就一定要逮住的执着信念，是技术开发所必需的。持续脚踏实地地努力，美好的结果一定会降临。

○

仅仅是茫然地思考，出不来创造性的灵感，直面问题时必须不断地苦思冥想。在烦恼痛苦中，问题就会渗透到当事人的潜意识。在某个瞬间，即使是在考虑其他事情，潜意识里也会冒出这个问题。只有怀抱渗透到潜意识的强烈愿望，全身心投入研发课题，才有可能产生创造性的灵感。

○

在大脑和肉体都疲惫不堪时，必须拥有心灵的余裕。当工作进入成败胶着的状态时，心中拥有还是没有余裕，结果会产生极大的差别。结束工作回家，有时脑海中会突然浮现新的灵感，小小的环境变化让本来不会产生的灵感突然浮现出来。

○

对于企业非常重要的是技术开发的时间节点。有些技术的完成时间如果晚了几个月或者一年，就会变得一文不值。确定开发的时间节点非常困难，大学和研究所也一样。对于企业而言，这甚至会决定企业的生死。

技术开发的领导人所需要的是预测能力，就是预测在未来的某一时间点到来前，能否将自己和团队的能力提高到与研究课题相应的高度。谁都可以按照现有的能力来判断研发能否成功。但问题不在这里，而是有意选择现在无论怎么努力也无法完成的课题，下定决心在未来某个时间点完成它。也就是说，技术开发的领导人必须能够构思好方案，提升自己和团队的能力，从而在将来的某个时间点完成研发任务。

○

在决定开发课题的时候，应该在自己现有技术的延长线上考虑。决不要“下飞子”，必须选择最能体现自身已有技术特点的开发课题。一旦“下了飞子”，就是离自己的特长太远，中间联系被切断，这个棋子就死掉了。所以，必须在自有技术的延长线上进行选择，而且选择最能发挥自身优势的课题。

○

在将自己的技术应用于新的领域时，技术人员需要考虑这项技术是低水平的，还是国际通用的高水准的。当然，技术人员必须努力让这个技术达到国际通用的高水准。



将研究开发引向成功的思维方式和手法

在管理中心的讲演

——1977年2月17日

稻盛在讲演中提到了京瓷在自身技术的延长线上选择研究开发的课题，并说明了这样做的利弊。然后，他讲述了研究开发想要取得成功所需的环境以及研发领导人所需具备的资质。

在自身技术的延长线上确定研究开发的课题

今天讲演的题目是“将研究开发引向成功的思维方式和手法”，我们有一个模式，就是在自身技术的延长线上确定研究开发的课题。

公司建立后的10年间，我一直拼命拜访客户，努力探寻我们所开发的陶瓷产品的市场需求。当时的角色有点儿类似于客户、技术人员的需求承办人。客户说：“如果有这样的东西，就能派这个用处。”我们就努力去研发，制造出能满足客户相应需求的产品。

现在，作为需求承办人的角色告一段落。我们在18年里开发出了各种陶瓷材料，包括金属氧化物、氮化硅、碳化硅等在内约50种，进一步细分的话可能达到100种。大家都知道，制造这些陶瓷材料需要先调配混合粉体，这时就要用到干燥机、混合搅拌机等很多设备。另外，粉体成型的方法也有很多，有挤出成型的方法、将干燥的粉末干压成型的方法，有类似于生产塑料时所用的注射成型的方法，还有一般被称为橡胶模压的“黄金静压”成型以及省略烧制工序的热压成型等方法。

用于烧制这些成型品的炉子有常用的燃气炉和电炉等。电炉还分为真空电炉和充满各种气体，不断改变其中气体配比进行烧制的电炉。在对烧制好的陶瓷产品进行精密加工的阶段，像氧化铝陶瓷这样硬度很高的材料，需要特殊的二次加工技术。

现在，我们从自己开发的约100种陶瓷材料，以及我们在开发这些材料时所积累的独特技术中，挑选最擅长的材料或技术，抑或两者的组合，在我们已有的独特材料和技术的延长线上选择研究开发的课题。

这种做法和现有的选择课题的一般做法正好是相反的。但是，我们并不是无视市场。我们采用的是传统的做法，即借助自己拥有的优异的材料和技术，来发现和找出市场。

另一方面，因为我们的研究开发主要面向电子工业界，“现在电子工业界的市场上没有这种产品，但如果有这样的新东西，对客户会非常有利”，我们不断如此向客户提出建议。我们今后也会继续采用这种方针，用这样的方法掌握市场需求，进行产品的研究开发。这就是所谓“以市场为导向”的研发课题的选择方法。在这种方法的基础之上，如果说还有哪种特点的话，我们选择的是在已有技术的延长线上考虑研发

课题。

采用这种方法，是因为技术研发的方向在已有技术的延长线上，具体的研发工作就相对比较简单。但另一方面，将研发出的产品推向市场时，即所谓的“市场创造”阶段，会遇到非常多的困难。我们是在理解这一点的前提下，采用了现在的方法。在已有技术的延长线上开发技术和产品，然后创造市场，这和进行全新的技术研发，创造全新的产品相比，两者各有利弊。我们是在仔细探讨利弊得失之后，才选择了上述的方法。

技术研发“不下飞子”[1]

我说一下我们采用技术导向的研发方法的理由。我们观察了从事技术研发的前辈们的企业，有些企业并不是在自有技术的延长线上开发产品，用围棋的语言就是所谓的“下飞子”。这样开发的新产品也有恰好符合当时的市场需求，取得成功的。但是产品的生命周期很短，无法适应外部环境的变化，后续产品的开发进行不下去。偶然遇到优秀的技术人员，利用这个人的技术开发出了新产品。由于后期开发跟不上，即使一时取得了很大的成功，但从5年、10年的周期来看，招致很大失败的案例不在少数。

另一方面，不管发生怎样的变化，如果在自己所擅长的技术的延长线上，就可以考虑多种应用方法。即便失败，也能立即转换方向。我不下围棋，但在经营中“下飞子”是非常可怕的事。我们坚持开发与现有技术相关联的产品。虽然看上去速度很慢，但这种做法扎实可靠。

如果将类似于“飞子”的产品推向市场，并且稍稍取得了成功，很多企业就会继续投入大量的资金和劳力。但是这个产品如果无法跟上时代的变化，由于已经投入了大量的资金和劳力，就会背负巨大的损失。所以，我们在产品研发上“不下飞子”。

因为我的性格属于小心谨慎这一类，所以采用的是和现在的主流完全相反的开发手法，我想大家会有很多反对意见。但这源于我自身的性格，也是没办法的事。

[1] 即不做与本行业相离太远的事。——编者注

必要的是技术的“强度”

我用这种方法时，最重视的是所选用技术的“强度”。对于我们来说，就是使用自己开发的材料，使用自己的制造技术，在其延长线上产生的技术的“强度”，这是我经常和研发负责人讨论的话题。

用柔道做比喻的话，即如果自己擅长背摔，那么就不要多去练习其他技巧，而要不断地集中练习背摔。问题是，这个技术的“强度”是仅仅适用于地方比赛，还是适用于全国比赛，甚至适用于世界大赛。

像只会三板斧一样，因为只使用背摔，对手也会了解我方的手段，肯定会思考防范背摔的方法。但是，如果背摔技术练到了炉火纯青的地步，那么即使在双膝着地的情况下也能使用。对于我们来说，只有一条路，就是将态势扭转至可以使用我们擅长的技术的状态。我们没有经验，没有资本，也没有很多员工。所以，只有将自己擅长的技术磨炼至世界通用的高水准，用“一技定胜负”的方针选择研发课题。

因为确定了这样的方针，我们往往脱离市场需求，仅仅依仗自己所擅长的技术选择开发课题，这个倾向非常强烈。在这一点上，我们经历了许多的辛劳。我有种感觉，我们似乎越来越脱离市场需求，像从前偏执的老技术员一样，只凭自己的技术爱好选择开发课题。

千辛万苦创造市场

有这样一个典型的例子，我们现在生产最多的是以氧化铝为主体的氧化铝陶瓷。即用氧化铝的粉末作为原料，生产陶瓷薄片。

这需要使用有机溶剂和有机黏合剂将陶瓷原料做成薄片，用轧辊卷起，就变成了类似于大家平时嚼的口香糖的形状。将其用切片机像切纸一样切成一定的宽度，再用冲压机压成各种各样的形状。

由于是未经烧制的陶瓷薄片，所以可塑性很强。将由钼和钨等金属粉末做成的膏状物，即所谓的耐高温金属，自动印刷在这样的陶瓷薄片上。在被称为绿片的陶瓷薄片上印出各种形状，就制成了电子回路的导体，再将同样的陶瓷薄片重叠。陶瓷薄片上开有很多小孔，电流通过这些小孔在重叠薄片（积层）的电路上流动。

重叠的薄片最多可以达到18～20层，将其放入充满特殊气体的电炉中，以1700～1800摄氏度的高温进行烧制，就制成了内含电流回路的陶瓷单片板。

到了这个阶段，已经看不出积层了，因为经过烧制，薄片都已经一体化了。我们开发了这种内含电流回路的高纯度氧化铝陶瓷产品，并将其推向市场。其在电子工业领域被广泛使用，占到我们现在销售额的一大半。

还有一种方法，即不用积层，而是用氧化铝粉末制成的膏状物。将其涂覆在电路之上，通电时会有非常低的电阻。在量产时，我突然想到，“可能可以将其改造成电阻加热器”，于是着手试制。因为使用的是钨的粉末，虽然经过烧制，但粒子间的结合还是比较弱，所以通电时电阻很高，温度也急速上升。但到一定程度时，温度就不再升高。我们改变电阻和厚度等参数，并逐步意识到，应该能够制作出可以调整最高温度，升温迅速且可以平稳保持温度的加热器。“这个一定好卖”，于是我指示研发团队进行开发。

刚刚我讲过，我们从事的是技术导向型的研发。我一直在想：“开发出来以后，可以用在什么地方呢？”结果，我想到了这样的宣传语：“虽然里面是很容易被氧化的金属钨，但由于外面涂了一层耐腐蚀、密封性很高的陶瓷材料，即使升温，也很难被氧化，寿命很

长。”我一边思考可以用在什么地方，一边让市场部门的负责人到处拜访客户，但是一直没有客户要用这个东西。

这时候我想：“是不是可以用在电烙铁上，电烙铁上有电加热器，可能很适合。”于是我们找到了电烙铁的生产商，但是温度过高、温度变化太大会产生裂纹等问题，让我们很头疼。直到最近，我们的这种加热器用于某个汽车的零部件，我们的技术才被世人所知晓。

选择开发课题，只需要在我们已有技术的延长线上思考，这个相对简单。但做成最终产品后，“创造市场”却花了3～4年。从我现在提到的这个浅显的例子中可以看到，市场创造需要的时间和产品研发的时间差不了多少。

没有市场，就自己创造

大家应该都知道，主要由金属氧化物等构成的矿物结晶，是我们研究陶瓷的基础材料。最近，绿宝石资源逐渐枯竭，即使品相很差的宝石也能卖出高价。看到这样的情况，我就想用我们的技术，制造出人工绿宝石。制造单结晶宝石的技术，已知的就有5种，将其中最有效的3种同时使用，就能制造出非常好的绿宝石。市场上天然绿宝石的品质越来越差，价格却涨得很高。我希望能够通过我们的技术做出绿宝石，让更多的人喜欢、满足，并从7年前着手研究。

但是，宝石的结晶总是不成长，即使成长，里面也有很多杂质，成不了真正的宝石。我们试了很多办法，都不理想，很多次都想，“还是放弃这种个人兴趣爱好般的研究吧”。但是，“难得我们有结晶技术，这样放弃太可惜了，再尝试一下看看吧”。于是我改变要放弃的想法，继续研究。

去年，我们终于成功制成了非常美丽的绿宝石。虽然目前几个月才能做一两颗，但最大能做到3克拉。可是，当我们兴冲冲地一家家拜访珠宝店时，宝石却根本没有人要。他们对我们说：“如果是染上颜色的玻璃仿造品，还有人喜欢。你们自作主张，做出了和真品一样的东西，这个行业会被你们搞乱的。”我们的初衷是“制造低价宝石，让人满意、喜欢”，但市场却干脆拒绝。

我是作为技术人员创办了企业，迄今为止，投入研发时并没有“这么干，一定能成”的确信。这18年来，每天每日、不分昼夜地投入研发，至于是否成功，并没有确凿的把握。我既负责技术研发，又努力创造市场。我并不是根据市场需求来进行研发，而是只考虑自己擅长的技术。这样忽视市场的结果是，研发出来的产品经常卖不出去。于是我想：“市场创造和技术研发应该是一样的。我们既然可以创造技术，应该也可以创造市场。没有市场的话，我们自己创造市场不就行了吗？”

所以我想，既然珠宝市场只分天然宝石和仿制宝石两大类别，那么在此之外，我们再来创造一个人工宝石或合成宝石类别。其实，人工合成的红宝石和蓝宝石之前就有，但是这样的产品价格接近假货，导致市场价格崩溃。我努力思考：“为了让市场认可这种和天然宝石成分完全相同的人工宝石，到底要确立什么样的战略呢？”我们现在正在用和技术研发完全相同的方法来尝试市场开发。

和技术研发一样，市场创造也是向新事物的挑战。在创造新事物这一点上，两者的性质完全相同。但是，由于我们现在以技术导向来选择研发课题，所以做得很辛苦。

但是，我不认为我们现在的做法是错的，今后仍打算坚持这一做法。一般来说，如果市场开发能力很弱的话，我觉得99%的企业会放弃这种做法。就像我们进入人造绿宝石的领域，我们在技术导向型研发上花费了七八年，也花了很多钱，但结果是非常干脆地被市场拒绝了，无法形成商业买卖。但我们仍不放弃，至今仍在拼命创造市场。

刚刚我也说过，我认为技术开发和市场开拓是完全一样的。有一个这样的先例，就是从事养殖珍珠事业的御木本幸吉先生。当时应该是天然珍珠的全盛时代，养殖珍珠被世人所知花了很长的时间，也遭遇过很多的障碍。但是我认为，正因为御木本先生不屈不挠，坚信“一定能成功”，养殖珍珠才被世人所知。所以，研究开发也好，市场创造也好，如果不能进入到某种“狂”的状态，我认为都无法取得成功。

从材料、技术、零部件三者的组合上探索可能性

我们现在正在从事材料研发，今后也会继续开发。由于我们的业务从材料到零部件，涉及的范围较广，经常会有客户或外部人士问：“京瓷迟早会生产最终产品吧？”但是，我们目前并不打算这么做。我们仍将利用已有的技术，继续从事材料研发，希望能够研发出更丰富的材料品种。

而且，我们想将我们研发的材料和零部件，以及在制造零部件过程中获取的独特技术进行组合。今年，我们打算召集负责确定研发课题的员工，在公司内部成立类似于制订作战计划的参谋本部的部门。这个部门将会负责探讨诸如“将我们已有的技术和这个材料相结合，有可能制造出什么样的东西呢”，“将这个材料和这个零件以及那个技术相结合，会产生怎样的可能性”之类的问题，在我们已有技术的延长线上探讨这些问题。

现在，我们正在开发一种非常特殊的材料。我认为使用这种材料，可以制造出只有我们的材料厂家才有的新产品。“把材料、技术及零部件加以组合，会产生怎样的可能性？”“这种可能性比较容易被哪个市场接受？”我们一边思考这样的问题，一边选择研发课题。

这是我们的公司选择研发课题的主要方式。当然，我们也会根据市场的需求研发产品。相对于在自身技术的延长线上思考的研发课题，市场提出的课题更多。我们也想更多地根据市场需求来研发，但这样一来，就要在经营上“下飞子”。任何一个“飞子”只要被孤立，其他棋子就有全军覆没的危险。不过最近，日本企业间技术人员的流动比以前有所增加。如果公司内部没有合适的人才，也可以根据市场需求来招聘新的人才，从事这种“下飞子”的研发。

制造为客户创造高附加值的产品

我想说说另一个话题。我想各位很多都在大企业工作，参与大的项目。我们虽然只做很小的项目，但一直以来，都力图开发高附加价值的产品。现在由于石油危机的影响，“节省资源”这个词被广泛采用。我们的企业规模很小，使用的资金也少。从这个意义上说，制造节省资源的产品是我们不得不做的，这是一种必然。从公司成立的那一刻起，这就已经成了我们的宿命。现在我们也在继续制造节省资源的产品。让尽可能少的材料产生尽可能高的价值，是我们选择研发课题时最大的目标。

关于这个附加价值，我们有自己独特的解释，并不是一般的技术人员所考虑的那样。一般来说，制造方常常会认为自己的产品有很高的价值，但是到底有多高的价值，是由购买方决定的。所以，只有我们研发的产品被客户采用，而且客户用了以后非常满意，也就是说，只有因为客户使用而提高了产品价值，我们才说这个产品有了附加价值。

用尽可能少的材料制造出高价值的产品，当然是最理想的，但是高价值并不是说让顾客勉强购买。而是要制造这样的产品，不仅让顾客觉得价格很合理，而且顾客将其用于自己的成品制造，卖出后可以获得高收益。我们选择研发课题时，在内部特别注意探讨这个问题。

新开发的产品中一定要有所谓的“黑盒子”，即不为人知的绝活。我认为，不能制造用大家普遍知晓的技术组合出的，没有任何新意的产品。即使用到已有技术，我们也会另外组合不为人知的其他技术。这样做就会有相乘的效果，可以制造出具有全新特征的产品。

我们制造的产品，必定含有特殊的技术。对于这样的产品，无法从外观上看出窍门。这和手艺人是一样的：“无论如何做不出那个味儿，到底是怎么做到的？”如果没有这样类似于“黑盒子”的绝活的话，我认为产品开发就没有价值。如果没有绝活，产品制造出来的瞬间，就会被其他公司模仿，附加价值马上就降低了。

受到石油危机的影响，日本进入了低成长时代，形势发生了很大的变化。在这种情况下，我在公司里对大家说：“现在不正是我们的时代吗？”这18年来，我们每天没日没夜地开发产品。我们不是采取大量生产单一产品，并将销售额最大化的方法来发展企业的。我们始终在探索研发课题，将研发出的产品不断推向市场。到了今天这样的低成长时

代，新产品开发能力的有无，将会使企业与企业之间产生巨大的差距。我觉得，我们迄今为止所做的努力，到了现在，终于将迎来大放异彩的时刻。特别是对于技术团队来说，一个充满梦想和希望的时代正在到来。我激励他们说："我们的技术研发孕育着美好的未来，充满了浪漫，让我们团结一心、共同努力。"

相对于研发课题，项目领导人更为缺乏

公司发展到现在，年销售额已经超过400亿日元了。因为这个事情，我觉得很头痛。以前，只要进行小规模的研发，就能促进公司发展。但当年销售额增长到400亿日元以上时，仅从事小规模的研发课题，就很难给公司业绩带来大的增长了。

以前开发的产品，生命周期在缩短，其中还有已经消亡的产品。要用新产品补上这部分损失，甚至继续增加销售额，就需要加快新产品的开发速度。以前可以带来1000万～2000万日元月销售额的项目如果开发成功，会让我们欢欣雀跃。但到了今天，这样规模的项目只能说是杯水车薪，我为此苦苦思索。但是，以我们的智力水平，并不足以接下让其他公司吃惊的大项目，而且资金上也有很大问题。

结果只能想到小的研发课题，研发项目也大不了。月产1000万～2000万日元的项目，即使有10个，月产也就是1亿～2亿。而月产1000万～2000万日元的项目和月产10亿的项目在研发时所付出的努力，实际上是一样的。

但是，公司内部能够从事大型研发项目的人才不多。研发这个事情，不是脑子好就能做的。如果说某个项目需要10个有特殊才能的人，在公司内部是不太可能凑齐的。

所以，现实是，我们只能进行小规模的项目开发。当然，我们也努力寻找大项目，但很难找到合适的课题，往往陷入两难。寻找不存在的东西没有意义，所以我们现在同时确定10～20个小规模的研发课题进行研发。

研发不仅仅是研究所的事，我们在各个事业部中都设置了技术研发部门，在经费允许的范围内进行研发。我们的体制是，研究所仅进行最基础的材料研发，而将应用研究交给各事业部的技术研发部门。

这就是我现在的心境。到去年为止，电子工业界，特别是零部件行业，发展情况非常好。由于彩电和对讲机等商品的销售很好，庞大的需求几乎已经让人忘记了石油危机后的严重萧条。但是去年9月左右，需求就已见顶，进入今年，也没有上升，或者说已经出现了缓慢的下降。这里面，电子工业相关的新产品被不断开发出来，原来卖得好的老产品

也逐渐卖不动了，我们被产品研发追着走。但是，刚刚我也说了，选择的研发课题都是小课题。而且，推动这样众多的研发项目所需要的项目领导人不足，这让我非常苦恼。

虽然因为负责研发课题的人才不足而苦恼，但算上小项目，我们在研发课题的选择上从来没有苦恼过。我经常听到别人问“应该进行什么样的研发呢”“有没有什么好的课题呢”之类的问题，但我们自己从来没有在研发课题的选择上费心劳神。这可能是因为我们所处的位置比较好，我们处于最基础的材料研发领域，所以研发的产品可以有很多的应用。从这个意义上说，我认为研发课题有无限多。但是，这也可能是因为我们的研发没有充分考虑到市场因素。研发课题的规模，能够领导大规模研发课题的人才不足，是我们目前主要苦恼的问题。

研发领导人所需要的人格

我有另一个很苦恼的事，就是开展研发时所需要的人员组合。我思考“那个人应该适合这个研究”，于是将其任命为项目领导人。这个时候，我觉得相对于技术能力，项目领导人的人格更能决定研发项目的成败。

研发领导人要有高超的技术和出众的能力，对研发具备旺盛的热情，对自己的研发过程能够冷静地观察，严格地审视，而且有的时候要严肃追究自己在研究中的责任。我觉得如果不是这样的人，就无法期待其研发有好的结果。因为在研发过程中，容易对自己的项目产生执着心，这样就容易将自己的研发过程正当化，放松对自己的要求，很难有优异的研发成果。

销售人员不兼任新产品的销售负责人

我认为，在将研发成果交付给制造部门时有难题存在，而且在将制造出的产品推向市场时，也有同等难度的困难存在。

我们的情况是，让研发负责人接着进入制造环节，进而进入销售环节。我们不让既有产品的销售负责人兼任新产品的销售。不管新产品的销售额多低，即使月销售额只有50万日元，我们也配置专属的销售负责人。“不卖出去就没有饭吃”，我们让其在充分认识到自己所处的物理条件的基础上开展销售。

将接连开发出来的新产品交给原有的销售团队销售，卖不好是常有的事情。由于既有产品卖得好，销售负责人拜访客户时，对新产品仅仅是轻描淡写，客户有需求就卖，没有拼了命也要卖出去的决心。为了避免这样的情况，即使财务上不怎么划算，我们也将新产品的销售和制造都与原来的部门相切割。

创业时连我在内总共8人，发展到今天的规模，这个过程就是风险创业。所以，现在我们在自己的企业内部，也让员工进行风险创业。

前面我说过，各个事业部在经费允许的范围内进行研发。但当遇到大项目时，我们从各事业部中抽调人员，组成项目团队。从这一刻起，我们重新命名这个项目，并将其设置为一个新的事业部。这时既有原先的董事成为新事业部部长的，也有原先只是系长或班长的人，因为立项成为新事业部部长。我们将开展某一研发的整个单元称为事业部，让它像一个单独的公司一样，自己拥有销售部门，并给予其很大的自由裁量权。

将自己置于饥渴状态

虽然我们在企业内部让员工进行风险创业，但也面临问题。因为总部负责所有的资金，事业部不需要担心资金的事。

创业时，我们的资本金是300万日元，外部借款是1000万日元，总计1300万日元，处于捉襟见肘的状态。企业内部的风险创业不会遇到这种情况，研究开发需要新机器，马上就可以买。从这一点来说，这和独立的创业企业是不一样的，我觉得这是一个很大的问题。

研发工作无论如何都必须取得成功，为此，领导人的意志、愿望、热情是非常重要的。要将成功概率进一步提高，当然也需要物质条件。研发的过程中会遇到许多障碍，遇到障碍时，当然可以借助他人的智慧，听取他人的意见。但我认为归根到底，跨越障碍所需要的是领导人的热情和能量。

以下的解释可能不科学，我认为，就像物理学中的能量定律一样，领导人及其团队对于研发课题所倾注的热情和能量的总量，必须和障碍的总量一样多才行。也就是说，如果不倾注超凡的能量和热情，是无法跨越障碍的。

我的经验是，当投入一个研发课题时，大约会遇到四五次严重的障碍，以致认为“再也没法克服了”，精神和肉体消耗殆尽。所以，当然要让对研发持有加倍热情的人成为项目领导人，但进一步激发其热情的条件在于外部环境。

比如，当遇到资金问题时，自己拿不到工资，也无法给部下发工资。将自己置于这种极端的情况，人就会迸发出非同寻常的能量，进入某种“狂”的状态。我觉得，很多障碍必须用这种状态下产生的能量才能跨越。

想要有这样的条件，不是独立的创业企业，就无法做到。在公司内部，因为并非出于本人意愿，而仅仅出于偶然，就确定了研发课题及领导人，所以对于员工的工资和奖金，我也不拉开差距。如果根据业绩来评判的话，虽然有一部分人会很高兴，但大部分人都会感到失望，职场的士气就会低落。所以，即使在研发上取得很多成果，最终评价也不会有很大的差距。因为这个原因，我觉得公司内部创业有很大的局限性。

我希望找到能够改变物理条件，将自己置于饥渴状态的人。即使做不到这一点，也要将自己提升到“狂”的状态，并将由此迸发出的能量与热情用于拓展研发事业，但这样的人几乎找不到。所以，对于公司内部的风险创业，我们现在也很困惑。

京都的本地企业应该相互提供技术

由于工作上的往来，在和2～3家京都中型企业人士的谈话中，对方建议我说：“你们可以做这样的东西试试。”

根据市场需求判断，觉得“制造这样的产品应该卖得出去”，但制造这种产品所需要的多种技术中，自己公司往往只拥有一种，其他技术没有。大家可能都意识到了，我们京都的产业基盘是很小的，顶多只能说形成了中型企业集群。而且其中有很多企业都在进行重复性研究，我觉得这样很浪费。是否可以成立类似于京都技术协调中心的机构？各企业将自己所拥有的技术在中心登记，让其具有类似于图书馆的功能。如有企业想要开发某种产品，但没有所需的特定技术，就可以像在图书馆那样，在此中心检索其他企业的技术索引。如果找到适合自己的技术，就和对方公司交涉。如果双方是同行的话可能会有一些小问题，但也可在支付专利费的基础上得到所需技术。

某些技术在某个专业领域可能是很平常的，并不特别难，但在其他专业领域可能相反，会被认为非常困难，这样的技术非常多。如果能以合理的价格相互提供技术的话，各家企业的研究开发工作应该可以更顺利地进行吧。

这样的话，就会更加认可技术和经验诀窍的价值。一般来说，企业都是相互之间盗用技术。如果不要这么做，成立一个相互提供技术的中心，其中有能够联系各个企业的协调人员存在的话，迄今为止很困难的研发课题，就可能很快地大幅推进。这是我的想法，所以我做出了上述提案。

在流通行业，也是一个道理。我们从事再结晶绿宝石的制造，其中就有流通的问题。我们之前没有从事过最终产品的生产，因此没有建立流通网络的人才。在经历了多次碰壁后，到了现在，我们才在东京的银座和京都的四条建立了直营店。最早我们不知道要在哪里发展代理店，在全国各地来回奔走，花了很多钱，但没有什么效果。

其他公司有很多在流通领域拥有丰富经验的专家，如果能够教我们“利用这个销售网络，代理协议应该这么签”这类的事情的话，我觉得也可以按销售额的百分比支付给他们一定的费用。

就是这样，不局限于科技的领域，而是将包含流通、设计、时尚等内容的广义的技术进行交流，这样的话，研究开发应该可以更顺利地开展。

日本中小企业的数量非常大。如果大家都同时进行重复性研究开发和技术开发的话，从国家的角度讲，也是很大的浪费，所以我提出了上述方案。

将研发课题设置在稍高的难度

在选择研发课题的时候，我们几乎一定会选择对现有技术来说稍显困难的课题。作为负责人的我这样选，负责研发的董事这样选，我们的部下也这样选。

不管怎么样，选择研发课题时，由于在研发过程中自己的能力会不断升级，所以必须能够以将来进行时评价自己的能力。

“现在，自己和部下只具备这种程度的研发能力，但是下半年，应该会进行这种难度的研究。这期间如果再有别的专家加入的话，团队的力量应该有这种程度的提升，到明年夏天，可以具备如此程度的实力。”我们应该这样来考虑问题。也就是说，要在包括自己在内的团队的成长和后来新加入成员的成长的基础上，思考将来某一时点所能具备的研发能力。这种能力在现在和将来都不断提高。无法正确判断团队在将来某一时点所具备的能力，就无法成为研发领导人。

一贯以来，我们公司不断挑战，按照自己技术能力的将来进行时，从客户那里获得意向性订单，进而展开研发。现在正在开展的项目，就有利用了我们四五年前从美国导入的连续提取单结晶蓝宝石的技术的项目。利用这种技术，无论是管状或三角形等各种形状的蓝宝石，都可以自己决定轴的方向自由提取。我们希望将单结晶蓝宝石用于工业领域，正在做很多应用性的试验。

其中，在单结晶蓝宝石表面进行所谓的外延生长，蓝宝石表面就会形成一层非常薄的硅膜，称之为SOS（silicon of sapphire）。我们知道，将其应用于半导体元器件，与之前的硅晶片相比非常省电，可以制造出闪存等高速读写的产品。这虽然不是什么全新的技术，但我们正在据此研发制造新元器件所需的SOS这一新的应用。

最近，日本业界有用很低的成本制造传真机的动向。电电公社也正试图将10万日元以下的传真机普及到一般家庭。但现在面临一个问题，就是必须将打印头以很低的价格制造出来。面对这样的需求，我认为将SOS作为技术基础，应该可以将打印头以很低的成本进行量产。

打印头上有很小的一部分是加热器，将其加热进行印字。我们认为，用和我前面讲到的陶瓷积层技术相同的概念，在SOS中应该可以把

二极管和电阻，可能的话甚至是驱动部分一体化。我们现在正在试做。

我们对1～2家客户讲了这个事情，对方马上说：“我们现在正需要这样的产品，请一定试做，什么时候可以做好？”技术明明还不成熟，但我回答说：“到今年6月底为止，打算做3个左右的样品。”就这样，当客户提出要求时，我们经常会给出这样的答复。

这个时候，就像我刚刚讲过的，用将来进行时评价自己团队的研发能力很重要。如果不能正确进行这样的评价，比如说过于慎重，对客户说“6月份到底能否完成，要做了才知道”，那么就拿不到订单。但如果很轻率地说“可以做到”，到了6月，在客户需要我们的试作品进行传真机的试生产时，我们却完不成，就会给客户带来很大的麻烦。

所以我觉得，正确地用将来进行时评价自己的研发能力是很重要的。而且这种评价方法同样适用于领导人和研发人员之间。领导人问研发人员：“什么时候能出成果？”我觉得研发人员不能因为担心“如果说出的话做不到，领导人对我的评价就不好了”，而过于慎重，将时间往后拖延。如果缺乏领导人要求的挑战精神，缺乏冒险心的话，是不会得到领导人的好评的。

用将来进行时评价自己的研发能力，反过来说，就是用自己对上司、领导人或者客户的承诺，让自己没有退路。创造一个对自己不利的环境，让自己退无可退。人这种东西，总是想避难就易。我觉得，营造出一个将自己逼入绝境的外部环境是必要的。

从事研发所需要的“企业家精神”

我觉得，人们常说的所谓企业家精神，对于从事研究开发的人来说，也是非常必要的。以打工者、工薪族的心态从事研发的人，无法获得出色的研发成果。或者说，正因为是从事研发工作的人，才需要充满企业家精神。

比如说，“为什么从事这样的研究开发？为什么在这个截止日期前要出结果？”这样的问题必须想清楚。如果仅仅是因为“上级要求的”“领导指示的”，以这种程度的动机来进行研发，热情是不足的。我认为，如果没有旺盛的企业家精神，自己不能正确认识研究开发的必要性，缺乏正确的动机，无法向部下诉说研发的意义，就不能成为研发项目的领导人。

与此相同，再次重复，我认为从事研究开发这样的创造性工作的人，必须能进入某种“狂”的状态。观察成为大企业社长的人，那些有成就的人确实都带有某种“狂”的部分。

另一方面，像我们这样从事技术开发工作，必须在具备专业性且思维很清晰的同时，能够冷静地分析自己的研发成果，所以总是很容易选择所谓正常思考的人。但是，平时可以是普通的、具备常识的人，一旦遇事，就必须能很快进入“狂”的世界。观察某些成功人士，用普通的标准看，很多人已经带有了某种“狂”的部分。观察、聆听这些人的言行，他们往往会说出不合常识的话，说出异想天开的话。

我们很难与这种不怎么合规的人打交道，所以还是会选择具备常识的普通人，而且要有谦虚精神。但一旦面临某种事态，必须能进入“狂”的状态。进入“狂”的状态需要某些物理条件，用通俗的语言来说，就是饥渴状态。

我很喜欢拳击，经常看拳击比赛的直播，自己也曾经实际练习过。当拳击比赛中同时被对方重拳击中时，双方选手都会因为被重击而摇摇欲坠。我觉得，这时候要站稳脚跟，突破这种在重击下体能到达极限的状态，靠的就是“失去冠军宝座就没饭吃了”这样的饥饿精神。我认为，这样的物理条件将选手逼入“狂”的世界。选手让自己没有退路，最终才可能获得胜利。

非常重要的是，在这种外部条件下，将自己逼入“狂”的状态。进一步说，我认为，必须能够主动创造这样的物理条件，同时在“狂”的世界和常识的世界中来去自如。我认为，这就是所谓的跨越梦想和现实之间的鸿沟。拿我自己来说，在思考困难的研发课题时，从早上起床到晚上睡觉，一直不停地思考，包括吃饭的时候都在想。在这个过程中，项目研发的整个流程和结果都会在我的脑海中呈现。项目还没有任何进展，我就已经对周围的人说“可以成功”了。之前还仅仅是很茫然的梦想，在不断思考中不知不觉地与现实融为一体，变得不可分离了。这样的事情经常发生。

我有一种感觉，在梦想和现实、“狂”的世界和常识的世界之间往来，应该类似于在地球和宇宙之间移动。将人造卫星送入宇宙空间，需要猛烈的推动力和巨大的能量，但当卫星进入无重力的宇宙空间后，不需要很多能量就能很简单地飞行。一开始我们会觉得这样的事情不可能发生，但实际上却不是这样。

也就是说，从事研究开发的人面对课题时，不能只停留在“如果可以实现的话，就做做试试”这样的梦幻阶段，而是要能够感受到现实世界和梦想世界逐步接近的过程，甚至要有研发课题已经成功了的错觉。如果研发领导人不能在这两个世界间来去自如，就无法获得卓越的研发成果。

成就革新事业的往往是外行

最后，我说一下我一贯的理论。我认为，成就革新事业的往往是外行。所谓的专业人士是绝对做不到的。当然，需要有专业知识和技术，我并不是轻视专业性。但我认为，完全沉浸在专业中的人，是绝对无法实现革新性研发的，正是外行才能做到这一点。

不管是怎样的专家，重要的是能时常站在外行的角度用新鲜的眼光看待事物。要时时抱着好奇心，不断用纯粹的目光观察事物。我认为，缺乏外行的单纯的眼光，就无法成就革新事业。我从经验中感受到的是，相比于完全沉浸在专业中的专家，起用外行而取得成功的案例很多。

总而言之，我认为在开展研发工作时，如果没有单纯而谦虚的心灵，如果不能比常人倍加努力，如果不能进入某种“狂”的状态，就无法取得出色的研发成果。

我的讲演到此结束，感谢倾听。

要点

因为不是在自有技术的延长线上开发产品，用围棋的语言就是所谓的“下飞子”。新产品也有符合当时的市场需求，取得成功的。但是产品的生命周期很短，无法适应外部环境的变化，后续产品的开发进行不下去。

○

不管发生怎样的变化，如果在自己所擅长的技术的延长线上，就可以考虑多种应用方法。即便失败，也能立即转换方向。

○

在经营中“下飞子”是非常可怕的事。我们坚持开发与现有技术相关联的产品。虽然看上去速度很慢，但这种做法扎实可靠。

○

市场创造和技术研发应该是一样的。没有市场的话，我们就自己创造市场。

○

研究开发也好，市场创造也好，如果不能进入到某种“狂”的状态，都无法取得成功。

○

一般来说，制造方常常会认为自己的产品有很高的价值，但是到底有多高的价值，是由购买方决定的。所以，只有当我们研发的产品被客户采用，而且客户用了以后非常满意，也就是说，只有因为客户使用而提高了产品价值，我们才说这个产品有了附加价值。

○

相对于技术能力，项目领导人的人格更能决定研发项目的成败。他要有高超的技术和出众的能力，对研发具备旺盛的热情，对自己的研发过程能够冷静地观察，严格地审视，而且有时候要严肃追究自己在研究中的责任。如果不是这样的人，就无法期待其研发有好的结果。

○

研发的过程中会遇到许多障碍，归根到底，跨越障碍所需要的是领导人的热情和能量。就像物理学中的能量定律一样，领导人及其团队对于研发课题所倾注的热情和能量的总量，必须和障碍的总量一样多才行。也就是说，如果不倾注超凡的能量和热情，是无法跨越障碍的。

○

选择研发课题时，由于在研发过程中自己的能力会不断升级，所以必须能够以将来进行时评价自己的能力。

○

要在包括自己在内的团队的成长和后来新加入成员的成长的基础上，思考将来某一时点所能具备的研发能力。这种能力在现在和将来都不断提高。无法正确判断团队在将来某一时点所具备的能力，就无法成

为研发领导人。

○

用自己对上司、领导人或者客户的承诺，让自己没有退路。创造一个对自己不利的环境，让自己退无可退。人这种东西，总是想避难就易。我觉得，营造出一个将自己逼入绝境的外部环境是必要的。

○

如果没有旺盛的企业家精神，自己不能正确认识研究开发的必要性，缺乏正确的动机，无法向部下诉说研发的意义，就不能成为研发项目的领导人。

○

将自己逼入“狂”的状态，主动创造这样的物理条件，同时在“狂”的世界和常识的世界中来去自如。必须是这样的人，这就是在梦想和现实之间来去自如的人。

○

完全沉浸在专业中的人，是绝对无法实现革新性研发的，正是外行才能做到这一点。不管是怎样的专家，重要的是能时常站在外行的角度用新鲜的眼光看待事物。要时时抱着好奇心，不断用纯粹的目光观察事物。我认为，缺乏外行的单纯的眼光，就无法成就革新事业。



将专业化作为基轴，开发技术，经营企业

在第24届轻井泽经营者经营决策研修会上的讲演

——1979年7月18日

经营者经营决策研修会于1958年开始，由日本生产性本部主办。作为构思企业持续成长所必需的条件以及战略的研修会，在日本是第一次。

第24届研修会的主题是“20世纪80年代企业经营的机会和危机”。在研修会的第二天，稻盛以“将专业化作为基轴，开发技术，经营企业”为题做了讲演。

产业结构需要转变的20世纪80年代

日本生产性本部这次确定的主题是：“20世纪80年代企业环境将发生怎样的变化，在这种变化的企业环境中，企业应该如何应对”。

给我的讲演题目，我理解为：“如何推进企业的国际化、多元化、新技术开发和新产品开发？”

明年就要进入20世纪80年代，我认为形势不会发生很大的变化。首先，我们来分析一下日本迄今为止能够取得巨大经济发展的原因。

日本从战后的废墟中奋起，构建了今天世界第二位的经济大国，我想原因很多。其中最大的原因，我认为是从战后到20世纪70年代末为止，一直从西欧各先进国家引进技术，以此为基轴发展了日本经济，提升了日本的经济力量。

日本经济发展到这一步，日本的技术已经超过了曾经先进的西欧诸国。日本已经具备了强大的竞争力。现在，看起来国与国之间的贸易摩擦、经济摩擦似乎暂时缓和下来了，但是我认为，在20世纪80年代这个贸易摩擦一直会继续下去。摩擦的形态会发生各种变化，但摩擦只会加强，不会减弱。

到今天为止，日本将引进的技术进行日本式的咀嚼消化、改良改善，形成了日本高度的工业生产能力和品质水平。这种能力和水平已经凌驾于把技术转移给我们的国家。对因此而增强了竞争能力的日本，来自世界各国的妒忌和非难必将日益增强，这就是进入20世纪80年代后的趋势。

前一个时期，特别是美国，要针对日本的竞争能力采取贸易保护主义，从美国国会方面传来了这样的消息。虽然贸易摩擦现在沉静下来了，但是还留着尾巴。当然，把自由经济作为基本理念的美国当政者和经济界人士，不会采用贸易保护主义。因为贸易保护主义是对自由经济的否定，将会导致世界经济的萎缩，给繁荣至今的世界经济带来巨大的负面影响。所谓“管理之下的贸易”等，说法各种各样，但是贸易保护主义的方向是给自己套上绞索，我认为他们不会采取这样的方针。

但是，在日本的竞争力已经增强的现在，我认为，导致日本经济能

力高度提升的来自西欧的技术转让，从20世纪80年代开始将会消失。也就是说，从西欧先进诸国向日本技术转移的时代，到20世纪80年代就会结束。

西欧先进诸国将此作为所谓的政策出台，各个企业主动贯彻这个政策的可能性很大，这是我们担心的。

大约3年前，在现在争吵得厉害的日美半导体纷争刚开始的时候，世界各半导体企业都购买京瓷的半导体陶瓷封装。因为关系亲密，我有机会与各大半导体公司的领导人会面，听取各方面的意见。当时，日本向美国出口的半导体产品不断增加。美国以半导体为主业的企业经营者逐渐流露出对日本的不满，开始了针对日本的指责和非难。当时他们的逻辑是以下这样的，这个逻辑现在也没有变。

“战后一贯以来，日本从我们这里引进技术，彩色电视机是这样，汽车也是这样。现在大家一看就明白，美国的彩电一大半都是日本制造的。确实，日本产品的质量好，所以美国国民喜爱是理所当然的，汽车也是这样。但是，结果是所有精密的工业产品技术都让日本掌握了。最近，世界各国都没有划时代的技术革新。从阿波罗宇宙飞船这项大型事业中产生的半导体技术，是美国的重大技术革新，这项技术也转让给了日本。我们希望，最后剩下的这项卓越的技术革新成果，就是半导体技术，应该托付给美国来做。日本把电视机、汽车甚至所有的东西都变成了自己的东西，连最后的半导体日本也要干吗？你们的电视机、汽车等各种东西我们都买。就半导体，除了部分提供给日本国内以外，其余从美国购买，你们认为怎样？否则，就会失去世界范围的协调平衡。”

同时，有的美国经营者还说：“战后我们一直把美国开发的新技术转让给日本，这种做法错了。”英特尔的诺依斯博士、AMD的桑达斯主席等，他们各位的意见，我想大体都是这些内容。

这些话语给20世纪80年代的日本产业界释放了一种强烈的信号。迄今为止以技术转移为基础，在此基础之上去粗取精，形成了更高级的技术和产品，这是日本发展的原动力。这一要素今后将会逐渐消失。

同时，现在已经露出端倪的能源问题，将会变得越来越严重。这对我们的产业界提出了一个要求，就是要彻底地节省能源，进行向所谓知识密集型产业结构的转变。

我认为，20世纪80年代就是要反映这些时代的要求，应该做这样的定位。

将专业做到极致，以高技术为基础开展经营

在这种环境条件下，就是在能源逐渐枯竭，欧美先进国家不愿再转让技术的条件下，我们的企业经营者应该怎么办呢？考虑到日本人的特性，包括我们的祖先在内，我认为，我们日本人缺乏发起划时代的根本性变革的素质。

我自己是搞技术出身的，说这种话未免难为情。但我感觉到，无论在我们日本人的精神结构中，还是大脑结构中，都没有置入飞跃性思考的电路。

日本民族属于农耕民族，日本人的习性就是忠实地遵循自然四季的变迁，周而复始地进行相同的农业作业。如果不是这样，违背自然，做出离谱的事，就难以生存下去。也就是说，忠实地依照自然界的规律，扎扎实实工作，反反复复努力，就是最好的生存之道。因此我感觉到，日本人已经失去了超出常规的、独创性的飞跃性思考能力。

因为农业耕作个人单枪匹马很难完成，所以以村落为单位的共同作业、共同农耕发展起来。日本人擅长在聚居的地方，协调一致、互相配合、共同劳作。也就是说，今天的日本企业以企业为单位的团队精神强大，在全世界的企业中能够竞争制胜，这种素质是从古以来就具备的。

自古以来，在日本，一切新鲜的事物都是从外国引进的。而日本人心灵手巧，擅长改良改善，把外来之物提升到一个更高的水平。也就是说，只有日本才有的、独特的文化或技术并不存在。另一方面，日本人有一种才能，善于把从别国引进的东西做得比别国更加精致、更加简洁高雅。

所以我认为，日本人的思维方式、行为方式与欧美人天然就不一样。欧美民族是所谓的狩猎民族，他们在追杀猎物的过程中需要飞跃性思考，需要单独行动。但是，日本人的特性是，只要给了他们确凿的技术、确凿的基准，日本人不但能把它忠实地重现，而且能够改良改善，使之更加精湛、更加卓越。日本人的这种特质比世界上任何民族都更加优秀、更加突出。

我认为，正因为日本人缺乏飞跃性思考能力，所以今后除了将自己固有的改良改善特质发扬光大之外，别无出路。迄今为止日本都是从西

欧各先进国家引进技术，借鉴这种技术和基准做出了比引进国更加优良的产品。但是今后这种基准将不会再有，所以我们应该做的不是再去寻找和掌握各种各样的技术，而是深化自己的专业，就是要推进企业的专业化。

为了推进专业化，为了在自己的专业领域内生存下去，就要在专业化的道路上、在专业的领域内深掘深挖，用锐角形的方式挖深挖透，在该专业领域内、在该专业技术上做到极致。今后各类企业都要在各自的专业领域内做彻底，把技术做到极致，在本专业内不亚于世界上任何国家的任何企业。

技术做到极致就会具备自信，在这种具备自信的技术的基础之上，再加上体现日本人特质的改良改善。日本民族很不擅长建立长期计划，但是现在正在做的工作再向前推进一步，一步接一步地前行，这步伐却非常踏实坚定。所以在现有技术的基础之上，一步一步不断改良改善，我认为就是日本企业今后应走的道路。

虽说是一步一步，而且在迈开某一步时，或许处于非常狭隘的专业范围之内，但这是以所持有的优秀技术为基础的，为了适应当时的市场需求。而在这种需求中，有许多超越常规的东西，要把这些东西纳入进来，以所持有的技术为基轴一步一步展开。企业将这一步一步的积累持续下去，经过若干阶段以后，再回过头来看，结果就如同进行了很大的技术革新一样，成果显著。

意识到“只有专业化，才有出路”

我之所以强调专业化，是因为人的能力是有限度的，各种技术要同时做到极致是非常困难的。为了具备不亚于世界上任何人的自信，首先要专业化，用尖锐的锐角形深挖下去。

同时，我希望大家要有清醒的意识，“只有依靠专业，才有生存之路”。说起来同竞技体育一样，专业的体育选手如果缺乏渴求成功的强烈欲望，不处于所谓的“饥渴状态”，就很难变得强大。推动技术的革新和进步，也需要这样的精神状态。并不是有了漂亮的、设施齐全的研究所，技术开发就一定能成功。更重要的还是从事研究开发的人，他们必须处于“饥渴状态”。而为了让他们进入这种状态，就必须让有关技术开发人员具备危机感，让他们领悟到不走专业化的道路就无法生存。

把专业之路作为生存之路，让他们在这条道路上一走到底。“在这条路上做不出优于他人的技术开发，那是不行的”，把他们逼入这种紧张的状态。从这个意义上讲，我认为强调专业化也是非常必要的。

专业化不仅针对技术人员，对于企业的管理人员以及做预算工作的财会人员等所有员工，都要逼迫他们。让他们懂得，必须在各自的专业领域内努力，才有出路。而且，现有的技术水平要进一步钻研、提升，达到不亚于世界上任何人的水平。

也就是说，要营造一种环境，不让他们从专业化的道路上逃离，并设立相应的条件，让他们全身心投入研究开发。

从核心技术出发，展开多元化

当然，研究开发必须具备核心技术。拿京瓷来说，就是围绕陶瓷做文章。所谓陶瓷，广义上指烧结品。烧结品有金属氧化物、金属氮化物、碳化物、硼化物等。由金属阳离子和非金属阴离子结合而成的矿物结晶的多晶体通过烧制成型，这项工作就是所谓“新颖精密陶瓷”的最基本的工作。

金属氧化物在地球的地壳中大量存在，铁的氧化物、铝的氧化物、硅的氧化物等构成了这个地壳的土壤。除了将其中特定的东西纯化后作为原料使用，我们还把各种氧化物加以混合。

也就是说，矿物结晶的多晶体是京瓷研究的基本对象。通过研究多晶体具备的物理性能，并将它应用于电子工业以及一般的产业机械等，我们做了许许多多的产品。

另外还有单晶体，即一个结晶体，我认为这样的矿物质具备的特性表现得非常清晰。这十年来，我们对单晶体进行了认真的研究。多晶体不具备的特性，单晶体应该具备，我们从这个观点出发进行了研究。现在在京瓷公司的精密陶瓷产品中，做得最多的、大量生产的是氧化铝。从结晶学上讲，它叫作刚玉结晶体，用我们熟知的名字，就是与蓝宝石、红宝石相同的结晶体。

研究工作世界领先——应用于电子工业

京瓷大量生产氧化铝，也就是铝陶瓷，因此，对单晶体，也就是蓝宝石的合成进行了研究。有关氧化物的结晶，我们的研究可以说不亚于世界上任何一家公司。其中，对于在电子工业中的应用，因为蓝宝石单晶体合成成功，我们掌握了批量生产蓝宝石的技术。我们可以用很快的速度，用类似制造板状玻璃的方法，将熔融状态的蓝宝石做成板状、筒状等各种各样的形状。我们开发了这种单晶体提拉技术。

用这种方法制成的蓝宝石单晶体不只硬度高，仅次于金刚石，而且具备许多特性。最初，作为工业用透明、耐磨损的优质材料，因为它的强度极高，可以用作比强化玻璃坚固得多的特殊玻璃材料。我考虑，这种具备优良性能的材料可以在许多领域加以应用。

另外，蓝宝石这种优质的材料，加上公司具有的先进的制造技术，可以考虑用在别的地方。现在，我们以硅的单晶体为基础，正在制造IC。就是在蓝宝石表面覆盖薄薄的硅单晶层，这被称为“外延生长”，即使用反应器让气体状态的硅流动，在蓝宝石表面让薄至数微米的硅单晶成长。在这层薄膜之上搭载IC芯片，用这种方法形成的集成电路与过去的IC相比，不仅耗电大幅降低，而且运行速度大大加快。

这个问题其实在7～8年前就认识到了，但是因为缺乏廉价提供蓝宝石的技术，制造IC的工序又十分困难，很难实现工业化生产。现在，硅作为新的IC材料登场，特别是在储存器电路、IC储存器电路等领域。因为应答速度极快、耗电极少的IC储存器制造成功，工业化应用变成现实。通过对多晶体陶瓷的深入研究，我们将结晶技术发挥到极致。作为结果，我们做出的蓝宝石单晶体，终于能够应用于电子工业的领域。

实现自古以来人类的梦想——应用于人体的材料

在研究蓝宝石特性的过程中，我们弄明白了一件事，就是蓝宝石在牙科以及整形外科领域，即医疗领域也能够应用。在牙科和整形外科，向人体中移植人工牙齿及人工制品，借此修复或恢复已经缺失的、缺损的身体机能，这种做法相当盛行。

包括人工肾脏在内，现在人体的各种部位都可以进行移植。在骨骼领域，过去就一直在做。最初是牙齿，牙齿剥落以后，丧失了咀嚼功能，但只要装上假牙，就能充分恢复牙齿的功能。因此，过去是在牙床骨上埋进金属，再装上同自己的牙齿相同的人工牙齿，借此恢复牙齿的功能。

但是，人体中充满以食盐为主的电解质。在这种电解质的环境中，当金属植入骨头后，金属一定会溶解成为离子。所谓“电气腐蚀”，就是金属腐蚀，产生“生锈”现象。当然，骨细胞会对此做出排异反应，将它排挤出去。将金属植入体内，经过2～3年或4～5年，就会招致非常糟糕的结果。因此，在人的骨骼里植入金属之类东西是有后患的，是十分危险的。

有关这个问题，我们听了医学界人士的意见。提出的方案就是，用蓝宝石替代金属将会怎样。蓝宝石是由铝离子与氧离子紧密结合形成的一种结晶物。

铝离子这个东西非常之小，但一个铝离子周围结合了3个氧离子。紧密结合的3个氧离子之间有间隙，在这个间隙中正好进入铝离子。

这在离子结合中形成了最稳定的结晶结构，从原子的排列来讲，也是最理想的排列。而由此形成的蓝宝石的硬度之所以仅次于金刚石，就是因为这个。同时，如此强固结合的结晶体，在耐酸耐碱方面也非常理想。

例如，哪怕放在海水里，它几十年也不会腐蚀，是非常稳定的材料。所以我们考虑，这种材料进入人体以后，不会像金属一样锈蚀，人体也不会对它产生排异反应。

另外，我们还拜访了专门研究细胞培养的一位医师，做了种种探

讨。据他说，具有与人体相近的化学组织的物质，人体会溶解、吸收它。

与自身不相合的东西，人体一定会排斥它；而同自身的组织相近的东西，人体又会溶解、吸收它。这都是人体的作用。例如，像有机物、聚乙烯之类的东西进入人体后，经过几年就会被吸收殆尽。也就是说，对于有机物、碳元素和氢元素结合而成的东西、类似蛋白质结构的东西，人体会溶解和吸收它们。

与人体相合、亲和性好的东西，与构成人体的分子相接近，因而易被人体吸收。随着与人体结构相离的程度增大，就会逐渐显示出排斥反应。但是，我认为，这种相离不是直线上的相离，而是圆弧上的相离。

也就是说，与身体细胞离得最远的东西，反而与身体细胞最能融合。虽然与身体细胞逐渐远离，排斥反应会越发强烈，但走到极端，最终又与身体细胞接近，排斥反应消失了。

这是京瓷的一种假设，也就是说，两种性质完全相反的东西放在一起，反而不会产生排异反应。我们依据这一假定，开始做实验。

我们首先从动物实验开始，现在医生已经在做临床实验，就是实际上将这种材料移入牙齿中。我认为这一定会带来牙科治疗的重大革新。修复人体中缺损的部分，这应该是有史以来人类的梦想。打开几千年前的古代坟墓，就发现有的遗体的牙部位装有宝石。实现自古以来人类这一梦想的技术革新，只有在蓝宝石这样的人工新材料诞生以后，才能获得成功。

现在，使用京瓷蓝宝石的人工齿根正在普及。同时，在骨关节或者在修复骨折部分时，螺钉、螺母、销子等零件都广泛采用了蓝宝石。过去，因为交通事故等造成的骨折，都采用不锈钢件及其螺钉等来固定，但如果采用蓝宝石，就没有必要再将其取出。骨头长好以后，不需要再开刀取出，蓝宝石具有这种卓越的性能。这类医疗领域现在已经开始使用蓝宝石，并不断取得成功。

创造新产品、新市场——人工宝石的开发

说到有关氧化物单晶体，它与宝石完全相同。从很久以前开始，像蓝宝石这样的天然宝石就越发枯竭。人类佩戴宝石的历史十分久远，而近来质地非常低劣的宝石也在市场上卖出很高的价格。

特别是最近的天然宝石行业，把挖出来的原石用伽马射线照射，进行热处理，使用各种各样的方法将它变成漂亮的石头。就是说，并非完全天然，而是使用二次化学处理的方法，让它变成好看的石头。

像这样质地不好的石头却以高价出售，因此如果能够做出与天然宝石完全一样的宝石，一定会让世上的女性高兴欢喜。这是我自己的揣测，并没有考虑市场的实际需求。作为一个技术者的发想，我们开始制造宝石。

继绿宝石、变色金绿宝石之后，今年8月我们将推出红宝石。开发绿宝石花了约5年时间。一般天然宝石的生成都是长期在高温高压的水中矿物质溶解，而在冷却过程中成长为结晶体。

京瓷使用的不是水，而是温度极高的重金属液体。我们将与绿宝石成分完全相同的物质溶进去，再加入绿宝石的单晶体种子，在慢慢冷却的过程中以这个种子为核心让结晶体长大。我们采用了这种方法，但是当结晶体长到砂糖粒大小时，却怎么也不肯再长，长不成一个较大的结晶体。为了解决这个问题，我们花费了5年时间。我们用这个方法开发出了绿宝石、变色金绿宝石。

因为开发花费了整整5年时间，所以成功时，我们格外喜悦。拿给许多亲朋好友看，宝石非常漂亮，受到很高的评价，但同时成了宝石行业专家们的众矢之的。天然宝石界发出了这样的声音：“化学成分也好，结晶的结构也好，都与天然宝石一模一样，而且比一般的天然宝石更加漂亮。这样的宝石由人工制造出来，让我们做天然宝石生意的人很痛苦。”而且，人工宝石让人觉得是仿造品、赝品。于是他们又说：“做出这样的假冒品来骗人，让我们非常困惑。”我们反驳说：“这不是什么假冒品，是真货。”他们就斥责说“真货必须是天然的”，而且警告说“绝对卖不掉”。

因此，现在我们正在构建自己独立的流通网络。用玻璃球或者氧化

锆等各种矿物质的结晶，做成与金刚石相同形状、相同折射率的东西出售，成为赝品，现在存在着赝品和天然宝石两个市场。那么，虽然是人工的，却同天然宝石的成分完全一样，创造这样一个范畴的宝石市场不是也很好吗？我认为，创造这样的产品和市场是完全可能的，我们投入了这个事业。

众所周知，市场上存在着养殖珍珠这样的领域，所以也可以创造一个新颖的宝石市场，我们瞄准这个目标努力工作。现在的销售额是每个月大约有3亿日元，如果计算终端零售的销售额，大概有每月5亿日元的市场需求。

挑战整个人类面临的课题——向替代能源领域进军

另外，同样从结晶派生出来，再进入不同行业、不同领域。比如，因为具备了结晶技术，我们使用这种技术，正在将用于IC的硅结晶提拉成丝带状。

使用这种丝带状的硅，开发节省能源的太阳能电池，正好在6年前（1973年）我们开始投入这项研究。现在，利用这项技术，我们正在制造硅丝带结晶太阳能电池。做这件事的出发点，就是希望我们民营企业在节省能源，开发替代能源方面，也能承担一部分责任。到现在为止，我们已经投入了10亿日元，从今年开始的4年间，打算还要投入10亿日元。

我想，不管京瓷如何苦心研究、苦心经营，都要解决人类的能源问题。为这一伟大的事业做出卓越贡献，我们或许力不能及，但是在资源贫乏的日本，不能仅仅依靠政府。作为一家民间企业，我们使用自己的结晶技术，向太阳能事业进行挑战。做一个榜样，作为一个事例，我认为也是很有意义的。

多元化朝“水平方向”扩展

把专业化的技术在专业化的领域内做到极致，由此掌握不亚于世界上任何人的卓越技术，使用掌握的这种技术，朝水平方向扩展。相对于“垂直整合”（vertical integration）这个词，这或许可被称为“水平整合”（horizontal integration）。

也就是说，使用某种技术，并朝水平方向的别的领域拓展，与别的领域的技术对接，从而孕育出新的、独特的东西，这是可能的，我想这就是所谓的多元化。

过去，人们常常强调“多元化”的必要性。实际上许多企业也一直在推进多元化，但是回顾产业界的历史，我不认为日本的多元化是成功的。为什么这么说？因为多元化拓展的方法存在问题。所谓多元化，应该是以不亚于任何对手的技术为基轴展开的多元化。如果是因为“那个生意好做”“那个生意有魅力，能赚钱”，这样去开展多元化，是非常危险的。

使用自己掌握的、不亚于任何人的精湛技术展开多元化，也就是说，精通成为多元化基轴的技术，使用这种技术，再向别的行业、别的领域拓展，这是非常重要的。这与垂直整合不同，我称之为“水平整合”。我想，我们是不是应该朝这个方向努力。

将已经专业化的技术用锐角形向下深挖，在这个领域继续改良改善，由此得到独创性的、革新性的技术，这是一个途径。另外，用这种技术和别的技术结合，形成水平整合。

同时，具备如此强有力的技术，我认为，朝垂直整合的方向拓展也是可能的。所谓朝垂直方向，就是在上游和下游的方向上与别的技术对接。我认为，具备强有力的专业技术，以此为基轴的垂直统合也是可能实现的。

这样来思考的话，今后的日本将会走向哪里呢？迄今为止，大家都在积极倡导中坚企业、中小企业“应该专业化”。我也认为，中坚企业、中小企业必须在专业上做彻底，精益求精。另外，大企业至今都是从西欧先进诸国引进技术，这种发展模式已经行不通了，因此需要在企业内部的各个部门推行专业化。

有一种模式叫作事业部制。迄今为止，事业部制的概念是“利润中心”，或者是为了获取利润而采用的独立核算的事业部制度。离开这一概念，我认为，为了开发崭新的、革新性的技术所需要的事业部制，在20世纪80年代将会突现出来。

这就是说，不是仅仅追求利润的事业部制，而是从技术人员到财务人员、企划人员在内的事业部制，是在企业内部完全独立的所谓“地方分权”式的事业部制。我认为，强有力地推进这种事业部制的时代将会到来。如果不实行这种制度，今后大企业恐怕难以继续生存下去。

我认为，今后企业内部的“地方分权”将会进一步推进。这不再是所谓“利润中心式的发想”，而是为了孕育新技术，为此必须追逼：“你们除了在这个领域内钻深钻透，别无生路。”

从这个意义上讲，在大企业里每隔几年要进行职位轮换，这一人事制度就有弊病。包括管理人员、事务人员在内，都要真正作为一个独立部队，在各自的专业领域内把工作做到极致。当然，在这个专业内毕业了，再转向另一个岗位，有这样的情况，但是不会每隔一个期间就换岗。也就是说，只有在这个领域内钻深钻透，才能生存下去。这种充满危机感的状态，必须人为地加以营造。同时，用锐角形将技术深挖，在对自己的技术有了确凿的自信以后，再向别的领域、水平方向、垂直方向延伸。这个事要做出预算，让员工自动自发地做。不采用这种拓展的方法，我认为，日本的技术革新很难有突破性进展。

不管是中小企业、中坚企业，还是大企业，都要推进专业化。对于大企业而言，就是要推进“地方分权”，我认为，这将是20世纪80年代的新趋势。

“战力集中投入型”经营孕育技术革新

下面将会发生什么样的事情呢？在日本，不管是中小企业、中坚企业，还是大企业，企业之间所谓的吸收合并、企业买卖很少进行。这样的行为在日本的产业界有“强势收购”“恶意篡夺”“乘人之危”这样的词语，给人非常负面的、阴暗的印象。

对快要破产的企业或者已经破产的企业加以合并吸收，这种情形虽然存在，但是企业在健康的状态下合并对接，在日本是没有的。但是，在欧美各先进国家，企业之间的买卖如同商品的买卖一样司空见惯。这种行为最清晰地表达了所谓资本主义的特征。return on investment（ROI）就是投资回报率不佳的事业就要“撤销”，要“卖掉”。在这种“资本理论”的支配下，一个企业或者大企业的一个部门就像商品一样，可以自由买卖。

企业需要专业化，但是迄今为止，在专业化的竞争中落后的中小企业、中坚企业，以及大企业中落后的一个部门或一个事业部，都原封不动地存在着。例如，在三井系统、三菱系统的大企业里好不容易做的一个事业部，现在要卖掉“有关企业的体面”“很难为情”“面子上过不去”，等等。虽然离开了企业经营的原则，但碍于经营者以及管理层的各种感情因素，使得亏损的事业部苟延残喘，这种情况在日本非常多。

不管哪个企业领域在推进专业化的时候，如果在该专业领域内，自己在世界上处于弱势地位，那么对于企业来说，这都是一个严重的问题。另外，以锐角形深挖，把某种技术做到了极致，那么拥有这一技术的部门，若要将这项技术向水平方向、垂直方向拓展，就需要庞大的资金。

在这一过程中，人财物不可分散投入，必须贯彻“战力集中投入型”的经营方针。分散投入的话，绝不可能产生崭新的、革新性的技术。因此，在大企业中，理所当然就要进行必要的整合。

要开发专业技术，若采用分散型投入的方针，技术开发必然落后于人。从这个意义上讲，一定要采用“战力集中投入型”方针，这就必须整合资源。因为向不同的行业领域拓展或者进行垂直整合，需要技术开发的骨干。即使具备核心技术，但只是停留在所谓改良改善的层面，很难在竞争中超越他人。

技术革新需要提高企业的流动性

某项技术与我们持有的不同技术相对接，孕育良好成果，而那项技术是我们本来没有的。

但持有该项技术的厂家并没有什么强项，经济效益也不好，技术反而成为其负担，这种情况也是有的。在这种情况下，因为我方的技术非常强，对接后诞生的产品可能极富创意。

因为大企业也必须采用“战力集中投入型”战略，所以凡是效率低下且无法进行有价值的技术开发，因而成为企业负担的弱小部门，必须出售。同时，将要被出售的事业部会产生危机感，这些事业部的人员面临或生或死的深层危机，这就逼迫他们必须努力推进研究。也就是说，要有意识地、人为地设定危险条件来促进研究。

即使是不好的事业部也有人才，如果与强有力的技术对接，可能产生卓越的新产品。这样的话，就会有买家。也就是说，这种技术在原来的企业里已无价值，但它与自己的技术结合，可能诞生卓越的新产品。在这种情况下，就可能有买家出现。

进入20世纪80年代，日本会盛行所谓“资本理论”下的企业买卖吗？我想，美国和西欧式的那种买卖大概不会发生。大企业、中小企业都一样，在专业化的进程中，为了集中力量，掌握在全世界引以为豪的先进技术，就要把达不到这种水平的部门拿出来出售。同时，因购买这种部门而能够创造出新东西的企业就会诞生。这样的话，企业会从过去的固定化向今后的流动化方向发展。我认为，20世纪80年代应该是这种必要性到来的时代。

同时，人员也将流动。过去，日本的技术阶层以及管理阶层，对于企业的归属意识非常强烈，对企业非常忠诚。进入20世纪80年代，我认为，员工对于企业的忠诚度也不会降低。但是，为了谋求新的技术变革，就会要求技术人员和管理层在企业之间进行流动，不得不流动的时代将会到来。如果不这么做，对于不能再依赖技术引进的今后的日本来说，要维持全世界优秀的工业生产力经济大国的地位，将会非常困难。我认为，必须进行这样的变革。

我的专业领域非常狭窄，我用这个狭窄的视野观察事物，同时我的

意见中充满独断和偏见。但是，我认为，如果不进入这样一个时代，日本要维持现有的地位是非常困难的。日本企业本身要变革，才能适应时代变化的趋势。

要点

日本人缺乏飞跃性思考能力，所以今后除了将自己固有的改良改善特质发扬光大之外，别无出路。迄今为止日本都是从西欧各先进国家引进技术，借鉴这种基准做出了比引进国更加优良的产品。但是今后这种基准将不会再有，所以我们应该做的不是再去寻找和掌握各种各样的技术，而是深化自己的专业，就是要推进企业的专业化。

○

为了推进专业化，就要在专业化的道路上、在专业的领域内深掘深挖，用锐角形的方式挖深挖透，在该专业领域内、在该专业技术上做到极致。今后各类企业都要在各自的专业领域内做彻底，把技术做到极致，在本专业内不亚于世界上任何国家的任何企业。

○

在技术做到极致的基础之上，再加上体现日本人特质的改良改善，必须走这条路。日本民族很不擅长建立长期计划，但是一步接一步地前行，这步伐却非常踏实坚定。所以在现有技术的基础之上，一步一步不断改良改善，我认为就是日本企业今后应走的道路。

○

即使处于非常狭隘的专业范围之内，但以所持有的优秀技术为基础，去适应各个时期的市场需求。一步一步积累，结果就如同进行了很大的技术革新一样，成果显著。

○

人的能力是有限度的，各种技术要同时做到极致是非常困难的。为了具备不亚于世界上任何人的自信，首先要专业化，用尖锐的锐角形深挖下去。

○

要具备“只有依靠专业，才有生存之路”的意识，并不是有了漂亮的研究所，技术开发就一定能成功。更重要的还是从事研究开发的人，他们必须处于“饥渴状态”。而为了让他们进入这种状态，就必须让有关技术开发人员具备危机感，让他们领悟到不走专业化的道路就无法生存。

○

把专业化的技术在专业化的领域内做到极致，由此掌握不亚于世界上任何人的技术，使用掌握的这种技术，朝水平方向扩展。使用某种技术，并朝水平方向的别的领域拓展，与别的领域的技术对接，从而孕育出新的、独特的东西，这是可能的，这就是所谓的多元化。

○

日本企业若要取得多元化的成功，就要使用自己掌握的、不亚于任何人的精湛技术。也就是说，要掌握核心技术，使用这种技术，再向别的行业、别的领域拓展，这是非常重要的。

○

只有在这个领域内钻深钻透，才能生存，要人为地营造这种充满危机感的状态。同时，用锐角形将技术深挖，在对自己的技术有了确凿的自信以后，再向别的领域、水平方向、垂直方向延伸。这个事要做出预算，让员工自动自发地做。不采用这种拓展的方法，日本的技术革新很难有突破性进展。

○

人财物不可分散投入，必须贯彻“战力集中投入型”的经营方针。

○

因为向不同的行业领域拓展或者进行垂直整合，需要技术开发的骨干。即使具备核心技术，但只是进行所谓的改良改善这种程度的努力，很难在竞争中超越他人。



创造的喜悦

在丰田车体工厂的讲演

——1981年6月3日

稻盛在讲演中谈到，所谓创造，要从相信“能行”，描绘梦想开始。超乐观地设定目标，悲观地审视构想，乐观地付之实行，这三步很重要。再加上“怀抱强烈而持久的愿望”这一条，创造就能获得成功。

京都陶瓷公司概要

在正式讲演前，我先简要地介绍一下京都陶瓷公司。公司于1959年创业，到今年3月正好迎来了22周年。总公司的销售额在今年3月底的决算为1005亿日元，利润为244亿日元，员工人数为5100名。国内子公司等还有大约2000人，海外生产据点在美国有7家，约2000名员工。把所有的子公司加起来，京都陶瓷公司的规模是，员工总数约有9000人，合计销售额达1450亿日元。生产销售的产品是烧制品中的一个种类，主要产品是IC用陶瓷封装。另外，公司还从事其他多种事业。

创造从描绘梦想开始

今天，我想以“创造的喜悦”为题做讲演。其实，我们从创业开始到现在，一直是靠“开发、生产、销售新产品”成长发展起来的。所以，创造新事物是我们的看家本领，创造成了我们的企业体质。不创造新事物，企业就没有发展，这成了我们的基本态势。

研究新课题，开发新产品，就是创造。所谓创造，就是要做出世界上没有的新东西。我所讲的“创造”的含义，与所谓“空想”意义上的想象完全不同。当然，我认为，空想本身也很重要。我认为，缺乏浪漫气质的人，就连空想意义上的想象也不能展开，独特性的创造更无法企及。创造就是要“描绘梦想”，描绘自己无限的梦想正是创造的开始。

一般来说，在进行研究开发时，要召开研究开发会议或新产品开发会议，会议上会出现各种各样的创意或提案。但因为付诸实践非常困难，创意遭到扼杀的情况非常之多。但是，在我们的公司，哪怕是异想天开，哪怕是再奇特的发想，也可以自由谈论。我认为，即使空想也行，描绘梦想是必需的。

描绘梦想，相信“能行”

在描绘梦想的时候，最重要的是什么呢？就是描绘梦想的人以及他的团队，在描绘梦想并努力实现梦想的过程中，一定要相信这个梦想有实现的可能性。连自己也认为不可能实现的梦想，不管如何描绘、琢磨，都毫无意义。我认为，喜欢空想的人、描绘梦想的人、思维沉浸在一个接一个的梦想之中的人，虽然知道实现这样的梦想一定会碰到难以想象的困难，但是他们必须相信梦想有实现的可能。

在有关研究开发的会议上，当某个人提出“我想干这么一件事”时，总有人列举理由，说明这件事干起来有多么困难。提出否定意见的人，大体都是头脑聪明的技术骨干。我想，这一点哪个企业都一样。说出梦一般提案的人，一般都是性格开朗的乐天派。而优秀的技术骨干会条分缕析，证明提案者的发想是多么荒唐无稽、脱离现实。因为他们理性十足、振振有词，而且他们的话无法立即反驳，所以在座的企业领导人听了以后，也会认为提案“确实不太靠谱”。那些聪明善辩的技术骨干的话听起来很有说服力，结果就是“这个创意、这个提案就放弃吧”。我想，一般的会议都是这样的情形。

因此，要开发新东西，准备做创造性的事情时，就必须改变会议的方式。那种好讲逻辑、思维负面的人在会场上会成为阻力，所以召开这种会议时就不请他们出场。我召集来的人，尽是些头脑不太灵光，但性格十分开朗的人。会议上大家畅所欲言，什么都可以讨论。也就是说，要做一件新的事情，在最初阶段只召集思维积极正向的人，对于抱有消极负面思维方式的人，开始时不让他们参与。我认为，这么做是必要的。

但是来到会场，畅谈空想或者梦想的人，如果连他们自己也认为所谈的梦想是不可能实现的，那就不好办了。在企业里与伙伴们组成一个专题小组，认真去干，就可能成功，必须相信这一点。这是要让创造获得成功，我想列举的第一个条件。

对于这个意思，我们用“相信无限的可能性”这句话来表达。这已经成了我们的口头禅。近来，缺乏宗教信仰的人越来越多了，连“相信”这个词也不太使用了。然而，我们相信人的潜力巨大，因此我们能够向各种事物发起挑战。

说一点儿稍稍离题的话。休兰伯尔公司是一家跨国企业，这家企业的年销售额换算成日元，大约是1万亿日元，税后利润约是2000亿日元。凡是来到石油的开采现场，几乎都可以发现休兰伯尔公司的卡车。休兰伯尔公司测定石油开采现场地壳中油层离地面深度。据说，它占据了全世界石油开采现场90%的市场份额。据说，壳牌及美孚等世界有名的石油企业都要用到该公司的技术，否则最终的石油开采工作无法完成。

尽管我们与休兰伯尔公司之间没有任何商业上的往来，但是在上月下旬，该公司的总裁以及经营班子成员邀请我和京瓷的主要干部，到美国一个非常幽静的地方一起举办讨论会。那个地方连电话也很少打得进去。整整三天，我们进行了密集的交流。讨论的话题是，在国际商业领域内，为了有效发挥企业高层的领导作用，需要什么样的哲学。

当时，我感受最深的一点是，休兰伯尔公司是一家具备尖端电子技术的企业，讲究合理化，管理非常规范，但同时又把“相信”二字作为公司的理念。超过85 000名员工全都实践这一理念，在他们的一切活动中都贯彻这个理念，把“相信”作为自己的行为规范。

在开发产品时，在描绘梦想时，“能够成功”“能够做出来”，如果不相信这一点，态度就认真不起来。“想做一下试试，看结果吧”，抱着这种想法决不会成功。“不做不知道，做做看吧”，在这种想法之下，不成功的可能性大。也就是说，要想创造某种事物，下决心赌在这件事上，那么干这件事的人必须相信事情能够成功。

乐观地设定目标

在开发新产品的时候，我们请的参会对象是那些具备正面的、积极的、肯定的思维方式的人，以及相信无限的可能性，能够不断描绘梦想的人。我们同这样的人开会讨论，做出决定。开会时我会说："不管怎么奇特的发想都可以发表，天马行空也无妨。"虽然我这么说了，但实际上真正奇特的发想两年前才有，是最近的事。以前，因为我自己是一个极为胆小谨慎的人，所以我们的发想都限定在自身技术的延长线上。也就是说，限定在我们有某种自信的技术应用的范围之内，我们在这里描绘梦想，提出创造性的方案。

但最近，我们就不那么自我设限了。我开始鼓励员工们大胆地提出与我们的行业和技术完全无关的创意发想，我自己也在努力这样做。话虽然这么说，但在我们具备的技术的延长线上思考创新的问题，总觉得比较稳妥。

以上所讲，就是在进行创造的时候，空想也行，开始时应该自由想象，要抛弃制约自由想象的消极畏难的思维方式，采取积极肯定的态度，同时，要站在超乐观的立场上思考问题，不受悲观思想的束缚。首先，这一点非常重要。

为什么我要强调这一点呢？

日本从"二战"以后到今天，发展速度非常快，这是因为我们日本人的执行力很强，就是实现既定目标的能力非常出色。例如，从海外引进技术，在消化吸收的基础上，制造出优质的产品，这样一种能力非常突出。

但是另一方面，据说日本人设定目标的能力很缺乏。在设定目标的时候，如果消极保守、思想悲观，好的创意发想就出不来。所以在设定目标的时候，一定要抱有积极乐观的态度。我认为，在这方面日本人确实是欠缺的，日本的产业界在目标设定的能力上是受到质疑的。

描绘梦想，积极开发，争当世界第一

那么，在描绘梦想这个问题上是，我们是怎么做的呢？例如，我们现在正在生产太阳能电池，就是将太阳光直接转换成直流电。这要用到硅半导体技术，这项技术并不是我们开发的。

大约在7～8年前，我们开始做这件事。到现在为止，投入的资金有250亿～260亿日元，产品总算开始在市场上销售，当然，还没有达到盈亏平衡。

本来这样的事情应该由半导体厂家，如日本电气、东芝、日立这种企业来做。由搞精密陶瓷的我们来干这样的事，谁都认为不可能成功。但是现在，在硅半导体太阳能电池的生产方面，我们已经做到了世界第一，虽然在此过程中我们吃了不少苦头。

虽然说使用硅结晶技术制造的是太阳能电池，但这个硅结晶的过程，同我们在制造精密陶瓷产品时所使用的结晶技术完全相同。以前，在半导体上使用的硅，是使用“丘克拉斯基法”做出半导体硅结晶物，然后切割而成。而我们使用的技术是，将多晶硅熔融，从中连续提取出像纸一样薄的丝带状结晶体，不再做任何的后加工，就在这上面让不纯物扩散，造成PN结节，做成太阳能电池。我们一直用这种方法推进研究。现在，我们已经能够从熔融状态的硅中提取出非常薄的丝带状硅结晶体，并将它连续地卷成一卷。

对硅半导体进行这样的处理，制造出太阳能电池，这同我们原有的技术相关。我们在精密陶瓷结晶技术中研究的主要对象是氧化铝的结晶体。氧化铝的结晶体就是蓝宝石。因为我们已经掌握将蓝宝石单晶体连续提取的技术，应用这项技术应该也能提取丝带状硅结晶。基于这一思考，我们才将目光投向太阳能电池。

可以预见，今后能源危机必将到来，过分依赖石油的能源结构一定会向多元化方向改变。考虑到这一点，我们虽然还只是中小企业，但我仍想在能源领域占据一席之地，哪怕只是小小的一席。

今后，除石油外，还会依靠煤炭，在所有方面，能源多元化将不断推进。过去同能源毫无关系的企业，依靠自身的努力在该领域内占据一席之地，这种可能性出现了。因此，我就思考，有没有什么办法可以进

入能源这个领域？我想到，如果用到结晶技术的话，我们应该不输于人。

我们的结晶技术还可以用在哪些领域？在10～15年的时间内，一个什么样的时代将会到来？在思考描述的过程中，考虑在我们的技术的延长线上，我们可以发挥什么样的作用。最后，我想到了太阳能发电这个领域。从那时起，我们就把这方面的研究工作不断向前推进。

当我决定要做太阳能电池的时候，在日本以日本电气公司为中心的太阳能电池事业已经展开。灯塔、海上保安厅用的浮标以及日本人造卫星的电源，都使用了日本制造的太阳能电池。也就是说，它已经不是新事物，大企业已经先行。就在此时，我们开始了太阳能电池的开发和批量生产。

在这种情况下，超越先行大企业的技术是什么？我们能不能依靠这个技术与竞争对手一决胜负呢？这成为一个问题。实际上，在决定向这个新的领域进军的时候，虽然我们具备结晶技术，但这项事业同我们现有的工作实在相距太远，专业技术人员也十分缺乏，还有各种各样的问题。尽管如此，我们却并不介意。“要做太阳能电池”，就凭这个念头，我们决定开发研究，投入这个领域。到现在，虽然不能说已经十分成功，但是全世界的微波中转设施已广泛使用了我们制造的太阳能电池。

另外，我们使用同样的结晶技术，以“Crescent Vert”为品牌制造绿宝石，还有红宝石、变色宝石、珍珠石等再结晶宝石，挺进宝石的事业领域，开始的动机也是出于相同的思考。

还有，我们最近做的事与各位的工作有关系。我们想用精密陶瓷制造汽车发动机，现在每天都在说这件事。汽车专家们都在笑话我们，但是我们是认真的，我们想尽办法要做出精密陶瓷的汽车发动机。车间里四五台引擎发电机摆放成一排，虽然我们什么都不懂，但连续几天，拼命开动用精密陶瓷加工的引擎。愚直地描绘梦想，拼命地试验，创造开发从这里开始。我们的公司已经形成了容忍试错的氛围。

实行阶段，悲观地审视构想

但是，我这么说，如果引起技术人员的误解，胡乱提案，那又乱套了。所以，研究开发工作必须顺应公司的方针，必须在设定的范围内测算成本，考虑盈亏。要把这两条传达给技术人员，设置刹车机能。作为技术人员也许对某个课题兴趣浓厚，但如果课题对公司没有任何裨益，那是不行的。公司进行研究开发，是因为预计到该项目可以盈利。如果一味迁就技术人员个人的梦想，他们便会认为只要附加价值高，以后就一定能赚钱。但事实上并非如此，这中间自然有极限。总之，我认为，最低限度的条件是符合公司的方针，并且在核算上能够盈利。

因此，自由想象，描绘梦想，决定这个项目要干以后，在进入实行的阶段时，思维就要颠倒过来，需要非常悲观的思维方式。也就是说，这时候需要擅长逻辑思考的理性型人物出场。对于将要做的这个项目究竟有多困难，会遭遇怎样严重的障碍，都请他们一一列出。在绿灯亮起，决定要干以后，就要将所有的负面因素全部列举出来。在了解了所有困难的基础之上，再研究如何克服这些困难，把研究开发引向成功，这时又需要积极乐观的思维方式。研究开发如何困难、多么艰辛，在思考这一点时，要请理性型人物超悲观地将可能遇到的障碍全部列举。接着，因为已经开了绿灯，决定要干了，所以要将列举出来的困难作为前提，采取积极乐观的态度，思考如何克服这些困难，把项目开发引向成功。

就这样，项目开始进入实施阶段。大家知道，在这个阶段，要反反复复试验、试错，将研究开发向前推进。如果此前不将所有负面因素一一列举，那么研究开发的向前推进会变得非常困难，往往决定要干的项目无法完成，研究开发的资金不断被吃掉。因此，又会怪罪到开始发想时不慎重，结果发想就会萎缩，将自己封闭在一个狭小的天地，只会去干一些不需要多大资金，不需要多大能力且不冒风险的项目。

创意近似于空想，凭这样的创意决心要干，而对可能出现的困难和障碍又估计不足、思考不够，在这种情况下着手实际的研究开发工作，失败的情况就非常之多。结果就会反过来责怪一开始用积极乐观态度提出创意的人。所以，要研究开发困难的课题，为了使课题的开发获得成功，在下决心后，首先需要把悲观的论调全部列出来，以此为前提，以积极乐观的态度思考如何克服这些困难。在此基础之上，要反反复复试

验、试错。这时候有一个极为重要的问题，就是从事这项工作的人所具备的人格素养。

热情决定事情的成败

我是技术工作者，但我一贯认为，在作为技术工作者之前，首先必须是一个品质优秀的人。不论是搞研究、技术开发，还是帮助推销产品，当然在参与高层决策管理时更是如此，在作为专业人才之前，首先必须具备优秀的人格。

例如，在研究开发时，最初的创意本身就如梦如幻、无根无据，越是在这种飘忽的状态下设定目标，在进入到日常的研究开发时，就会遭遇巨大的困难。从哪里下手，如何攻关，心中无数，经常会出现这种情况。因此，需要一种坚忍不拔的精神，无论在多么艰难的局面下都能忍耐，千方百计寻找突破，把事业做成。

从结论来讲，在推进研发工作时，课题组长以及跟随他的部下的热情非常重要。热情也可以用意志二字替代。重要的还有他们的人格，也就是思维方式，另外还有能力。这三个要素决定了事情的结果。再进一步讲，这三个要素是相乘的，就是能力×热情（或者意志）×人格（或者思维方式），由三者的乘积决定事情的结果。

我们在做工作，特别是搞研究开发时，往往会错误地理解，认为能力是最重要的，这是不对的。说到能力这个因素，只要有普通的水准或许就够了，高于普通水平，当然更好。但是比能力更重要的是人格，就是思维方式，还有热情或者意志。我感觉到，这两个要素在成就事业方面，包括研究开发在内，是最起作用的。

首先，超乐观地想象、构思，进入实施阶段，又要超悲观地思考可能遭遇的障碍，然后要积极乐观地思考、谋划解决问题的方法。我强调了这三步，但实际上在决定了课题，做出某种预算，开始进行研究开发时，课题组长的人格品性将起到极大的作用。我想这一点诸位也有许多经验。比如，组长是一个乐观开朗的人。乐天派往往粗心大意，在带领课题组制订实验计划时，因为缺乏严密的逻辑，往往出现疏漏。进行独创性的研究是追求事物的真理，出现疏漏就很难将真理追究到底。

另一方面，还有一种人逻辑思维很强，制订实验计划一丝不苟，但又十分神经质，缺乏勇气，战战兢兢，过度担心不安。在有勇气的人看来，课题实际上已经成功了，但他却觉得怎么做都成功不了。所谓研究开发，是将各种条件随机组合进行实验。因此，如果不能时时在头脑中

描绘整个实验的架构，考虑各种条件组合下的矩阵结构，就会在实验中迷失方向。有时候，当俯瞰整体，进行逻辑分析归纳时，从中已经可以看出成功的端绪，就是说从整体中抽出核心。我想，在座诸位具备这种能力。将实验的结果进行细致的分析，全都用逻辑加以梳理，就能看出本质："在这个地方不是已经做出来了吗？只要将这个条件与那个条件组合，下面一定会出现这样的结果。"但缺乏勇气是，有神经质倾向的人看不到成功，过分地担心不安，继续不停地实验，结果越发迷乱，越发不知所以然了。

还有一种人，为了引人注目而装腔作势。当实验有所进展，初见成果时，尽管自己还不满意，但在领导面前发表，却要装出很有成效、很有把握的样子。开始他只是想："反正领导人是外行，不懂技术。虽然不打算忽悠他，但这时候如果不把情况说得乐观一点，不但领导人对自己的评价上不去，而且下面的预算可能就不给了。"不是故意骗人，只是"虽然这与事实稍稍有点儿出入，但是……"，便有意无意说了谎话。而一旦装模作样说了谎话，谎话就成了负担，自己就被谎话套牢，不得不用更多的谎话来圆这个谎话。结果让自己陷入迷途，找不出事物的真相了。我想，你们或许也有过这样的经验。还有更卑怯的人，无论如何也不肯承认自己的实验失败了，为此不惜牵强附会，甚至伪造理由。这样，他就与真理越走越远了。

为什么现在我要提这个话题？因为我想说明，鉴于一个人的人品和思维方式不同，在对实验结果做出评价时，意见会出现很大的反差。所以我认为，与能力相比，这个人的人品显得更为重要。从这一点出发，我认为，在成为一个杰出的研究者、技术员之前，首先要紧的是塑造自己优秀的人格。

当研究开始的时候，往往困难很多，很难顺利进展。例如，我刚才提到的再结晶宝石。因为看到市场上粗劣的绿宝石卖出昂贵的价格，我就想："结晶学属于我们的专业领域。如果能以较低的成本，人工制造出与天然宝石完全相同的绿宝石，那么客人一定会喜出望外。"出于这么一个幼稚的想法，我们就开始了研究开发，到成功为止，花费了整整五年时间。

研究开始后的第三年，因为只是投钱，看不到效果，我就想算了，到此为止吧。当我说"差不多了，适可而止"时，研究人员拿来了结晶的样品——砂糖粒大小的宝石，说："你看，结晶已达到这一步了。"于是我想："这样做下去，或许能成功。"我抱有期待，但又过了一年："还

是不行！放弃吧！”当我说这话时，他们又拿来了更大一点儿的结晶石块，于是我想还是再等等吧。结晶宝石成长得很慢，努力了五年，最后总算成功了。

就是这样，研究开发往往要花费很长的时间。在此过程中，负责研究开发的人员如果要靠社长或上司鼓励、鞭策，才能把研究持续下去，那是不行的。搞研究工作的当事人必须自我激励、自我鞭策。那么，维持和提升自己的积极性靠什么呢？靠的是对于研究的热情、激情，也就是前面所讲的方程式三要素中的“热情”或“努力”。

意念导致成功

说一点儿离题的话。在有关我的书中有一个情节，就是在我进入旧制初中以前，患上肺结核，面临死亡威胁的时候，一位邻居大嫂给了我一本宗教的书让我读。看到出版的有关我的书以后，该宗教团体特地来邀请我，他们说："你是因为读了我们宗教的书才治好了病，才获得了今日的成功，所以请你一定要到我们这个宗教团体召开的全国大会上发表讲话。"我想，既然人家邀请我，不去就失礼了，同时我也应该对他们有所回报。

于是，不久前，我去这个宗教团体召开的全国大会上讲了话，大约1000名信徒参加了大会。我讲话的内容就是刚才提到的有关"人品"和"热情"的话题。参会的人都相信这个宗教，都想成为这个宗教倡导的具备优秀人格的人，而且为此做了种种努力。但是，我却说："哪怕美化心灵，端正行为，事业还是很难做成功。"

像我这样的情况，是一个少有的例外。普通人即使抱着纯粹的心灵拼命工作，还是很难获得成功。这是一种情况，而在这世上，有心灵并不那么纯粹的人，却获得了成功。看到这种情形，参会的人就觉得不公平。宗教和神灵都倡导，只要具备高尚的人格和纯粹的心灵，只要思维方式正确，就能获得成功和幸福。但为什么事实却并非如此呢？他们提到了这样的问题，所以我讲了我的观点。

心灵的状态纯洁与否，实际上同能否成功并没有直接的关系。我刚才讲到，在将事情引向成功的过程中，人品非常重要。但是，人品虽然对判断力有影响，却对成功本身影响不大。为了让事情成功，意念十分重要。这里讲的"意念"就是前面提到的"热情"和"意志"，或者叫"激情""愿望"。"要做成这个样子！"这种强烈的愿望、意念才是激励自身积极性的最大能量。

成败取决于愿望的强弱

在开展事业的时候，心灵并不纯粹的人反而获得了成功，我们经常看到这样的事例。这是为什么呢？我下面要讲的，是我个人的观点，或许充满了独断和偏见。

例如，有一种人，他创办事业就是为了赚钱。一般来说，具备某种教养，具备一定人品的人在考虑赚钱的时候，对“不管别人如何，只顾自己赚钱”这种自私的行为，他们是不屑一顾的。因为他们有良心，“不想靠损人利己成为富人”。与此相反，“哪怕让人哭，哪怕遭人恨，我都不管，我只想赚钱！”这种欲望强烈的人，虽然没有人品，没有教养，但他们的钱来得快。为什么？因为他们欲望强烈、出手敏捷。而心肠善良的人会想：“不必那么难看、那么拼命去赚钱吧。”而在这么想的一瞬间，力量就衰落了，所以无法成功。更何况相信宗教，又不彻底，想要保有一颗好心，结果就是“不那么赚钱了”。

因此，在自我激励的时候，目的放在哪里，动机聚焦在何处？这个问题极为重要。为了把事情办成，这个意念、这个愿望的强弱是关键，它决定了事情的成败。当我这么讲的时候，宗教团体的人虽然似懂非懂，但是他们还是显得很高兴。

他们高兴，还因为我又讲了下面一段话。为什么我们经常提到意念、意识、愿望、热情以及意志等词，经常听说洞穿岩石般的意志能够成就事业？在工作的时候，我会入迷般地把思维集中到事物的某一个点上，如痴如狂。思考时间最长的时候，例如，一个技术问题我连续思考了四天四夜。当然夜里我会睡觉，但不管睡着还是醒着，不管在不在公司，我都只思考这一件事。一般人做不到这一点，但为了突破难关，这种异乎寻常的集中思考是必需的。那么，这样痴狂般地集中思考问题，其能量的源泉在哪里呢？根据以往的种种经验，我认为，这种能量来自意念。“无论如何非这么做不可”，心中具有这种强烈的愿望，是巨大力量的源泉。

愿望释放强大的能量

我的这种说法在道理上通不通，我不知道。说得神乎其神，大家都不会相信，我用具体的事例来做说明吧。

例如，最近肥胖的人多了起来，无论海外还是日本，许多人坚持早晚慢跑，以图减肥。医生却告诫说：“早晚跑两公里减不了体重。因为能量摄取太多，跑这么一点儿距离，消耗不了那么多能量。与其这么跑，还不如控制饮食，不要吃太多，这是最重要的。”医生的意见大家认为是常识。早晚跑个两公里，确实瘦不下来。但是，如果妻子或孩子患上重病，面临死神威胁，你心急如焚、彻夜陪护，一个通宵就会瘦很多，这是常有的事。也就是说，心中焦虑担忧，即使身体不运动，也会消耗巨大的能量。

我们的专业是化学。化学家认为，在我们周围，森罗万象、一切事物都是由原子构成的。但是，如果让铀的同位素吸收中子，就会释放能量，变为钚原子。另外，当三重氢（氚）与重氢结合发生核聚变，变成氦的原子核时，三重氢的原子核中原有的两个中子少了一个，此时就会释放出巨大的能量。

原子由电子和原子核组成，构成原子核的是质子和中子，而基本粒子又构成了质子和中子。现在随着研究的进一步深入，我们认识到基本粒子还由更小的粒子组成。构成这个世界一切物质的基本粒子，通过核聚变反应可以释放出巨大的能量，因此我认为，我们眼前的森罗万象可以说都是能量的团块。

我想，我们人释放能量最有效的方法，就是一心一意，思索再思索。这个道理恐怕从前的人也都知道。

在投入一项工作时，要发挥百分之百的能量，就必须保持一种极度认真的精神状态。研究进展不顺利，或者外部环境发生各种变化，心灵就会动摇。“做这么看似愚蠢的事情真的对吗？干部们都不理解啊！”“最近老是很晚回家，回到家里老婆又要发火了。”一想到这些事，内心就会游移迷茫。在这种时候，就要对自己说：“想什么呢？不可沮丧，不能让负面情绪干扰自己。”由自己的意志来保持极度认真的精神状态，这一点非常重要。

应该有效使用潜意识

我又要稍微说一点儿离题的话。我们人有控制自己心灵的方法。为了说明这一点，我们必须思考“我们是谁，自己到底是什么”这个问题。肉体是我们，还是心灵代表我们呢？这样思考问题的人很多。但事实上，两者只是“自己”的附着物，不是真正的“自己”，真正的“自己”另有所在。

其证据在于，如果把心灵当作自己，那么我们知道，我们既有依靠本能驱动的心灵，又有依靠理性驱动的心灵。就是说，我们的心灵会对各种各样环境的变化做出反应，会动摇不定。这时候，控制自己的就是“意志”。比如，自己对自己说：“不要唠唠叨叨，不要总是发牢骚、鸣不平，忍耐一下吧！”这就是用自己的意志来遏制动摇之心。

那么如果你问，是谁在使用意志，对着自己的摇摆不定之心说话？答案就是你自己。不是随心所欲，而是“真我”支撑的意志在控制自己。所以不管环境变得如何严峻，不管遭遇怎样的艰难困苦，都要用坚强的意志来掌控自己的心灵，全身心投入工作。必须要有这个过程，我意识到了这一点。

我认为，持续这个过程，是达至成功重要的条件。所以正像我前面所讲的那样，当事人在成为研究者、技术员之前，首先必须具备优秀的人格。这是因为人在用心灵对事物做出判断时，当事人的个性、人品会直接反映出来。性格粗犷的人会暴露出粗犷的一面，导致他判断失误。正因为如此，首先应该教育他，让他养成客观公正判断事物所需要的品格。同时，还要求研究人员在研究过程中，对研究项目具备非成功不可的强烈愿望和坚定意志。

自己具备这样的品性和意志，加上公司干部们某种程度的理解，那么即使是人们认为不可能完成的课题，也应该能够做成。有人认为自己或许能力不够，但是只要具备普通标准的能力，就能成功。为什么能够成功？因为“无论如何非成功不可”，不断地深思，愿望就能成真。

不断地深思熟虑，会发生什么现象呢？就是思考的事物会进入潜意识。这是我经常对公司员工说的。按照心理学家的说法，这个潜意识同显意识是两回事，潜意识平时不会启动且容量巨大。用IC的术语表述就是，比较我们平常使用的显意识的比特数，潜意识具备大大超过显意识

容量的比特数。换句话说，在神灵赋予我们的能力中，我们意识到从而使用部分其实非常之少，而平时不加使用的潜意识部分具备巨大的容量。

作为证据，我想大家听到过这样的事情。当某人从山崖跌落，迎来死亡或者经历濒死体验的时候，过去的记忆会像走马灯那样一一在脑海中呈现。在那一瞬间，不是显意识，而是积蓄在潜意识中的记忆，以飞快的速度在脑海中闪过。

虽然我们意识不到，但是我们深思熟虑的东西，都会进入潜意识之中。潜意识犹如一个容量巨大的仓库。当深思熟虑的程度达到启动潜意识的阶段时，会发生什么现象呢？例如，早上醒来或者在做别的完全不相干的事时，会突然出现灵感。也就是说，尽管在考虑与该问题毫不相干的其他事情，但忽然会有新鲜的点子涌来："啊！原来如此，这么做可能就行！"为了让这样的灵感、点子不断冒出来，就必须学会运用潜意识。

潜意识具备超越我们想象的巨大力量。比如，想做某件事，但当时还缺乏这方面的能力。"如果有这项技术，就可以攻克这道难关。有没有哪位学者能够教给我们呢？"这么想的时候，忽然会想到："可以去拜访学生时代认识的那位老师，就可能拓展思路。"就是说，弥补自己能力的创意会冒出来。

所有的研究都不能光靠自己一个人的能力，必须借助别人的能力和智慧。在找谁帮忙这方面，自己也会冒出好点子。所以我前面讲到，能力这个部分达到普通标准以上的水平就行了。然后，怎么加强方程式乘法中的第二个要素"热情"或"愿望"是个问题。最后，"思维方式"或"人格"这个要素如何塑造、提升，对于开发创造新事物也是非常必要的。

销售工作也要“创造”

刚才讲到，在决定研究项目时，在一开始设定目标的阶段，应该以超乐观的态度思考问题。如果以悲观态度召开开发会议，研究项目一开始就会搁浅。接着，在计划进入实行阶段时，首先要将悲观要素悉数罗列。要在了解这些困难条件的基础之上，推进研发工作。然后，在研发工作实际展开时，在刚才讲的能力、热情、思维方式这三个要素中除去能力这个要素，另外两个要素的数值如何最大化就非常重要。做到这一点，研发工作就能向前推进并最终完成。

说到“创造的喜悦”，因为我们是搞技术的，那么到课题最终完成，我们就会非常高兴，作为企业来讲却并非如此。确实，作为技术人员，完成研发课题值得高兴。但仅仅完成研发，并不说明对企业的效益已产生了实际的贡献。将研发出来的产品推向市场，能不能畅销才是最为重要的。

我也是技术出身，通过艰苦努力完成了研究课题，就认为大功告成。然而，事情并不是到此为止，必须把做出来的东西拿到市场上去销售，必须做好推销工作。

但是，站在我们技术人员的角度看，销售工作应该很容易，谈不上什么困难。比如再结晶宝石，从着手研究起，这五年间可谓夜以继日埋头研究，连星期六、星期日也不休息，千辛万苦总算将东西做出来了。作为技术人员，我们当然非常开心。但听到销售部门说这东西不好卖，就很失望。我们会想：“比起我们研发的辛劳而言，销售有什么难呢？”但事实并非如此。到现在为止，进行的具体研究这一“硬件”方面的创造固然困难，但在市场营销这一无形的“软件”方面，工作的困难程度并不亚于硬件开发。

这一点，无论是东芝也好，日立也好，哪家企业都一样。在企业的中央研究所研究的课题中经历艰辛做出来的东西，拿到销售部门，销售部长却说：“这种东西怎么卖得动呢？”一句话就否定了，拜托销售部门努力推销，但他们态度消极：“我们认为这个东西不好卖，但既然做出来了，不好推辞，我们卖一卖试试吧。”如果销售部门以这种态度去推销，那么即使好卖的东西也卖不好。所以，在销售产品时，就会出现创造产品时同样性质的问题。

一旦进入正式销售的阶段，马上会碰到各种各样的问题。比如，市场上已有了抢先一步开发的产品；竞争对手也有类似产品，只是在外观或性能上略有差异，等等。虽然听自家的技术开发的人说这个产品很好，但同竞争对手的产品一比，似乎不相上下，所以很难畅销。但是，要把所有这些问题一一列出，思考怎么解决，怎么去有效地推销。同研究人员对待研究中碰到的问题一样，销售人员也必须思考怎么去克服困难。这时候，销售人员的思维方式、人格以及意志等，与研究人员一样必不可缺。

就是说，为了让企业顺利成长、基业长青，必须接二连三地开发出新产品，并且能够大量销售。承担这项责任是企业里技术人员的任务，开发出来的新产品必须能畅销。

就是说，销售新产品，提升业绩，获得利润，研究开发才算完成。因为研究开发出难做的新产品进行销售，理应像创业者开拓新事业一样，有大额的利润进入企业。这才会给企业带来繁荣。所以，创造新产品，然后转给销售部门，并不是工作的完成。在销售领域也要经历同研究开发一样的努力，这一点必须放在头脑里，必须不断地用心思考。

创造市场——再结晶宝石的案例

前面讲到，我们有研究开发再结晶宝石的经验。花费5年时间拼命努力，开始时结晶体总是长不大，后来总算长大了，只可以从中获取1克拉、2克拉的绿宝石。这种六角柱状的结晶体总是夹带杂质，从中切割出绿色的、美丽的部分。在10克拉、20克拉的结晶体中只能取出1克拉、2克拉，这是现状。尽管如此，在宝石做出来时，我还是对从事这项研究的员工说："在中途我曾想叫停，是你们认为这项研究值得坚持下去，成功是靠了你们顽强的努力。"我用这话慰劳他们。

正好，那天有一个京都经济界的会议。我用包药纸将宝石包好了带去。当时有一家名叫华歌尔的专做女性内衣的公司，公司社长冢本幸一同我交情很深。况且，他又是做女性产品的事业家，我想请他看一看这个宝石，听一听他的想法。会议结束，晚餐会时，我拿出宝石给他看。冢本社长大吃一惊，坐在他身旁的艺妓也高声赞叹："哇！太漂亮了！"冢本先生还夸奖说："这宝石太出彩了，你简直是搞炼金术。能够搞出这样的东西，京瓷的股价还会攀升呢。"然后，他说"你借我一颗吧"，他想拿去给他的女性朋友们看。

然而，过了一星期，他来还我的时候却说："这东西根本卖不掉。""为什么？"当我问他时，他说他给女性朋友们看了，她们都说："想把做出这种宝石的家伙杀了。"其中有一位"富婆"持有天然绿宝石，她说我们做出来的宝石一定比天然宝石便宜，这让她无法忍受。她不仅不会买，而且发恨说："要把做出宝石的家伙杀死。"所以，冢本社长向我发出忠告："你应该加入生命保险才好！"

但是，我认为，既然实际做出了这么漂亮的宝石，那么可以类比的是，有名的御木本公司的养殖珍珠获得了巨大成功。因此，没有理由卖不好。于是，我四处营销，但销售天然宝石的门店不肯做这生意。他们回绝说："我们是有历史的宝石店，只经营天然宝石，不做人工的赝品生意。"所谓人工，在日本等同于仿造品。我解释说："这是人工做出的真品。"他们就说："真品就只有天然宝石。什么人工真品这种烦琐的说法，我们听不懂。"我进一步说明："所谓真品，要看它的内容是不是货真价实。天然也好，人工也好，都各有其真品。重要的是实质的内容相同，区别仅仅是天然还是人工，这有什么关系呢？"他们就说"我们越发听不懂你说什么了"，语气中好像我们是不法商人。没有人肯经销我们

的宝石。

这样的产品不是根据市场需求研发的，而是出于技术人员的兴趣，是我们一厢情愿来研发的。这是最坏的典型，有时候我会这么想。一般来说，这样的东西只好打入冷宫。到昨天为止还大受表彰的研究人员，现在却受到嘲讽：“辛辛苦苦做出卖不动的东西，你们傻吧！”努力顿时化为泡影。上面的干部如果不是明白人的话，像宝石这样的案例，99%会撤退，辛苦了5年却被视为傻瓜。产品被雪藏也不足为怪，因为实在卖不动。

在此过程中，有人表示每个月愿买5000克拉宝石，他们是专靠推销存货为生的人。一看他们的面相，就感觉来者不善。凡是一年到头只想着低俗趣味的人，一见面大体就能看出来。把宝石卖给这样的人，有损公司的体面，不能这么做。但除此以外，没有人买，真让人头痛不已。

这时候，我就想到，计划阶段构想要乐观，实行阶段思考要悲观，这个思路在市场开拓、产品营销方面也应该完全适用。

实际上，当时虽然有所顾虑，我还是派我们的销售部长去拜访了养殖珍珠出名的御木本公司。“这家公司的社长做了一件独创性的事业，这个传统或许一脉相承，同他们谈，可能有希望。”如果他们说“你们做的宝石太好了，让我们代销吧”，那就好了。基于这样的考虑，我派遣销售部长过去。结果事与愿违，“这种人工做的赝品我们没有兴趣”，他们这么答复。“果然一代不如一代了”，我不禁感慨。想当初，创业者御木本幸吉先生做养殖珍珠生意时，也被贬损过，被批判为不法商人，做赝品生意。翻一翻历史就可以知道，御木本先生在日本国内、欧洲被迫打了许多官司，历经千辛万苦，克服了种种障碍，才把养殖珍珠普及开来。但是，他的后代——现在御木本的经营者身上已经看不到当初创业者的挑战精神了。

一筹莫展、烦恼不已，最后我说：“那么，我们就自己干吧！”既然研究开发花费了5年时间，那么我们就用同样的思路和开拓精神来展开销售工作吧。

但问题是，对于不特定多数的客户如何推销产品，我们几乎是毫无经验的。我们一直做的是电子工业用的精密陶瓷，卖给像日本电气、东芝等大型电器厂商。在海外，也是卖给得德州仪器、GE等特定的大企业，这方面的销售经验、销售渠道我们有。但是，对于不特定多数的一

般客户的生意，我们没有做过。针对全世界的电子工业厂商，我们都是一家一家上门直销，所以不需要有多大销售本事的人。而针对一般大众的推销方法我们一窍不通，在流通领域我们也是外行。

更何况，对于最豪华、最时尚、最高端的宝石行业，我们更是一无所知。尽管如此，我还是决定要干。这与前面讲到的思维模式相同，首先决定“无论如何一定要卖”。既然旁人都说卖不掉，那么由我们自己来干，自己直接推销。

但是，经营女性内衣，走在时尚最前列的冢本先生却泼冷水，他说：“像你们这些搞技术的人，土里土气、不懂风雅。做这一项事业，要善于挑逗女人的虚荣心，你们干不来，肯定卖不好。”

尽管冢本社长下了定论，我仍然决定要由我们自己来干，但公司里没有一个人出来响应。“社长！这活让我干吧，一定想办法把它干成！”没有人肯说这个话。当时我觉得很悲哀。哪怕一个头脑简单、善于奉承的人说一句“我干”也好嘛，当时我就是这个心情。于是，我就反复强调，只要按照与研究开发相同的思路和顺序去做，销售的局面一定能打开。过了几天，干部中总算有几个人心动了，“这件事可以做成”，他们开始认同。我把其中第一个表态的人提拔为项目负责人，单独设置了宝石销售部门，建立了名叫“绿色月牙”的公司。

这位被提拔的项目负责人出身于京都大学，正好与我同年，是一个热情洋溢的人。他热心投入工作，积极展开销售活动，进展却不顺利。另外，他是半路进入公司的，公司里与我一起创业的干部不信任他：“那么轻浮的家伙，花言巧语把社长迷住了，才把宝石销售交给了他。”同时，他的建议也足够大胆：“社长，想销售宝石，还是应该在东京的时尚中心地区青山或六本木开店，在银座的并木大道也行。”还什么都没卖动，一点儿眉目都没有，却突然拿来一个时价2亿日元的房产，说应该在这里装修开店。

他还提议：“把爱琴海的翡翠绿沙子用飞机从希腊运来，铺在一侧地面上，营造爱琴海的氛围，再把绿宝石放在那里销售。”我问他：“设计费要花多少？”他说要花1亿日元。我说：“不要干那蠢事，这个钱不能出。”但最终我们还是在银座开了店。因为他经常出这样的主意，公司的老干部们就着急了：“问题可大了，受这个半路进来的人操纵，社长这么轻易就出钱，一定会损失惨重。”公司的其他员工也担心起来。为了打开局面，我们绞尽脑汁、拼命努力，当然很艰辛。不断试验、试

错，谁也不相信这事能成功。

从决定自己销售宝石开始到今年正好是第6年，研发花了5年，总共是11年。坚忍不拔，终于初见成效，去年宝石的出货量是50亿日元，末端的零售额是100亿日元。预订今年的目标，出货是100亿日元，末端的销售额是200亿日元。现在即使不说是“人工真品”，只要讲“绿色月牙”也就有人买了。

令人不可思议的是，本来宝石因为美丽才被称为宝石。过去，并不漂亮的石头因称之为“天然”，因物以稀为贵而高价出售，那样粗劣的宝石竟要价几百、几千万日元。而买了这种高价宝石的客人因为生怕丢失，又不敢常戴。我们的宝石品质优秀不用说，而且只要50万～100万日元，价格便宜，又随时可戴，赏心悦目。所以，过去只买天然宝石的夫人们，现在也会先到我们这里选购宝石。

也就是说，我们创造了原来并不存在的市场。这么一说，就有人会说：“创造市场，怎么可能？”但是，我们创造了宝石，为了销售，又花费1亿或2亿日元在银座、京都四条大道开店销售。但开一两家店成不了气候，而日常的费用每个月都要支付。这时，我就想到从前武将打天下的故事，要向他们学习。

过去，夺取天下的武将从地方上举兵，召集没有打仗经验的百姓，给他们发刀。把女人的裙子系在竹竿上当旗帜，装扮成浩荡大军攻城略地。我想模仿他们，在与宝石毫无关系的人群中展开宣传：“我们现在要招聘愿意销售再结晶宝石的人。”原来从事别的行业的人也可以，我们在各地征集宝石销售人员。原来做天然宝石生意的人反而会有心理障碍，所以我认为，为了创造一个全新的市场，销售人员也必须都是新手。

这么做的结果是，北从北海道起，南到鹿儿岛，现在已经构筑起一个相当可观的代理店网络。因为各个代理商都有各自的客户，所以销售渠道不断拓展。例如，名古屋已有名铁百货商店在销售我们的宝石。高岛屋等大型百货店也提出要求：“让我们也来卖你们的宝石吧。”最近，甚至销售天然宝石的专营店也提出希望代销我们的宝石。

像我这样对市场、流通一窍不通的人，也能做成如此梦一般的事业。所以，如梦一般的事情也无妨，首先必须持有无论如何必须做成的强烈愿望，这是最重要的。当然，百折不挠的意志也必不可缺，还需要

一定的开拓资金。销售再结晶宝石的费用主要是在银座和京都等地开店时的建设资金，以后就是支付日常工资，其他就没有大笔的费用。在营业方面经过6年的努力，规模已经成长为年销售额100亿日元。在被认为是商业“不毛之地”的再结晶宝石领域，尚且可有如此作为，那么我想，在存在市场的其他领域，任何产品都可能打开局面。

因为我自己是化学方面的专家，所以我想，各个领域都应该有这样的专家。他们具备自信，认为自己是该行业内最优秀的专家，流通行业也应该有这种人。所以，为了销售宝石，我去找流通行业的专家商量。但是，我发现，流通行业的专家只具备销售可卖商品的技术，却没有销售卖不动商品的技术。这一点，说起来意味深长。

我认为，今后的销售团队必须要掌握销售卖不动商品的技术。如果把销售卖不动商品的技术引入流通行业，那么流通行业会发生过去无可比拟的巨大进步，就是说在流通技术中引进独创性。廉价商店和超市系统只是改变了流通的形态，我指的不是这种改变，而是改变发想本身。“想卖但卖不掉的东西，交给我们来卖。”我指的是这种更有独创性的流通。

但是，在现在的流通行业，没有人来卖卖不掉的东西。正因为如此，新的技术开发就会停滞。对于流通行业的一般人，畅销起来的商品他们愿意经销，卖不动的东西他们不肯经销。新的东西、独创性的商品虽然想经销，但是因为世上没有，一开始不可能畅销。从本质上讲，有需求的东西才叫新产品。一出厂就能卖的东西，都是性能上稍作改良的产品，不是独创性的产品。

既然想做独创性的产品，开始自然没有现成的市场。我们厂家要做没有现成市场的新东西，那么流通行业必须有新的旗手来销售这种新的东西。我认为，这应该由创造型的人，就是在研究开发中吃苦耐劳的技术人员来干，这也正是崭新的创造性工作。

蓝宝石单晶体的应用事例

现在我们还在进行人工齿根和人工骨的研究。一般来说，牙齿掉了，或镶假牙，或将拔掉后牙齿两旁的健康牙削小，镶上牙桥。但当牙桥两端的正常牙齿慢慢弱化以后，牙桥就会松动。这样牙桥又要向两旁延伸。到最后，只能把牙齿全部拔掉，装上全口假牙。

针对这种情况，我们有一个更好的办法，就是用蓝宝石单晶体制作牙科用的人工齿根，又叫种植牙。就是将带有螺丝的蓝宝石单晶体植入颌骨，手术几乎无痛。蓝宝石单晶体是物质中最稳定的，不受酸碱的侵蚀，因此植入人体的骨骼里也无危害。它与骨头的亲和性非常好，与人骨坚固地合成一体，再在上面装上人工牙齿。牙龈上露出一点儿蓝宝石单晶体，看起来好像自动长出来的牙齿。

同样使用蓝宝石单晶体，我们还在做腰关节、膝关节、肘关节等各种产品。今后，其在日本整形外科领域以及大学医院的临床病例中将会广泛使用。

过去，只使用金属或塑料，例如，骨折时用不锈钢钢钉等金属材料固定，等骨头长好后，再做切开手术将金属取出。虽说是不锈钢，但因为人的体液呈酸性，仍会腐蚀不锈钢，所以必须尽早取出。另外，还有使用铬合金的，但因为离子溶解出来对人体不利，也必须尽早取出。如果用塑料一类东西，因为人体具有不可思议的机能，会将塑料分解破坏，就是排异反应。在与自己不同的异物进入时，人体会自动分解它，将它排出，从物理上将它排除。

在研究中我们意识到，没有排异反应，与细胞结合良好，对人体没有危害的物质就是与人体的性质完全相反的精密陶瓷。我认为，人体与精密陶瓷在性质上虽然处于两极，但不是一条直线上的两个极端，而是像圆弧那样的曲线的两极。也就是说，正因为相异过了头，两者反而成了近邻好友。

现在，我们已经在制造人工骨，但这项事业相当艰难。首先，要向医生说明我们的观点，因为医生这个职业属于特殊的专业领域，是一个需要批准和执照的行业。因为我们没有学过医学，所以无论我们怎么解释，医生总是很难信任我们。“精密陶瓷有如此优越的特性，所以应该能行。”如此做理论逻辑上的说明，让医生相信人工齿根和人工骨的可

能性，我们费尽了口舌。但结果不错，现在人工齿根和人工骨已广泛使用。

还有开头谈到，我们在美国有7家公司，雇用了约2000名员工，使用的方法也完全相同。在进军美国的时候，我们没有同JETRO和日本领事馆做过任何沟通，就是派遣了两名销售人员赴美，开始推销活动。当然，我也频繁赴美，与他们一起开展销售活动。在活动开展的过程中，有美国的客户提出收购工厂的事情。“请买下来吧。”他们提出这样的要求。本来我们并不想买，但在客户的再三要求之下，我们被迫买下了工厂，不得不经营这个工厂。后来工厂之所以经营成功，也是靠了刚才所讲的坚忍不拔的意志和满腔的热情。

这样努力的结果是，现在在美国已有约2000名员工，销售规模达到2亿美元，成长顺利、业绩灿然。

创造性的意义

时间快到了，我想对今天所给的主题“创造的喜悦”做一个归纳总结。在创造的最初阶段，需要非常乐观、自由奔放，展开想象，要这样来设定目标，不要附加过多的制约条件。

但是，这种目标不能停留在单纯的空想或梦想阶段，必须相信它是可能实现的。这样的话，就会不加犹豫决定要干。当然，这事要符合公司的方针。另外，将来项目完成时有一个核算上是否盈利的问题。公司可以拿出来的研究开发费用的预算也是一个制约条件。应该在考虑这些情况的基础之上，展开自由奔放的想象。依靠自由奔放的想象决定最初目标的时候，或许是研究人员感觉最为喜悦的时候。

另一方面，当目标进入到实行的阶段时，巨大的困难会接踵而来。正因为如此，哪怕是超乐观派，也必须保持坚定的意志，经得起严酷的考验，必须具备这样的精神状态。如果干的人缺乏这样的人格，结果将是资金打水漂，一事无成。这样的研究项目一开始就不应该做。

也就是说，在设定目标的阶段可以超乐观，但在付诸实行的时候，必须具有异乎寻常的精神状态，连眼神都要变。一天接一天，研究工作异常苛刻，如果神经不坚强，难免精神崩溃。

我自己就常有神经衰弱、精神崩溃的前兆。为此，必须转换情绪，喝一杯酒舒解紧张的心情。一味研究，不会调节，于健康不利。因为要在修炼场中经历长时间的考验和煎熬，所以必须善于调节自己的情绪，比如去弹珠机店玩一玩。这样，不需要花多少时间和金钱就能放松情绪。这种极为简单的方法是非常必要的。

这种性格的人将自己的意志贯彻到底，研究开发就一定能成功，没有理由不成功。因为相信能够成功，所以会干到成功为止。对于我这种说法，或许有人会嘲笑。从这个意义上讲，相信能够成功，这一点非常重要。

按我说的去做，就能够完成创造的任务，感受到创造的喜悦。

“想”就是最大的能量

最后，为了让大家理解“想”有多么重要，我再说一件事。

16年前是我创建公司6年以后，当时对于究竟如何经营企业，我烦恼不已。我很想听一听优秀的企业家是怎样经营企业的，当时有机会去听了松下幸之助先生的讲演。松下幸之助先生正好是第一次讲他的“水库式经营”，讲演地点在京都银行的大礼堂，听众是京都中小企业的经营者。

听幸之助先生讲话的时候，坐在我身旁的一位先生说：“不久前，松下电器被讥讽为‘仿冒电器’[1]，原来只是一个毫不起眼的中小企业。最近成了优秀的大企业，经济上有了余裕，所以松下先生才拿‘余裕’说事。但我们中小企业经营者正因为没有余裕，才来听讲。怎么做经营才能有余裕，不教我们这一条，说什么都没用。”

幸之助先生的讲演结束，开始问答。果然，我身旁的这位先生举手提问：“确实，如您所说，经营必须要有余裕，这一点我们也懂。但现状是，我们每天都忙于筹措资金，没有余裕。该怎么突破这个困境呢？”这时候，幸之助先生没有发笑，只说了一句：“不！你必须得这么去想。”松下这句话的含义没有人听懂，所以会场哄堂大笑。但当时我是这么想的：解决这个资金余裕的问题，并没有什么诀窍，重要的就是要“想”，关键就在这一点。“无论如何都要实现无贷款经营”，10年、20年持续不断地去想，就能实现无贷款经营。

刚才讲的“想”是最大的能量，就是这个意思。幸之助先生想表达的意思是：“因为我‘想’了，所以我成功了。你没有成功，原因极其简单，就是你‘想’得不够。”如此而已，岂有他哉。

一想再想，持续不断地想，就会付诸行动。为什么？因为“想”播下了种子，如此而已。当时有几百人在听幸之助先生讲话，但真正听懂的恐怕只有我一个人。幸之助先生的话深刻地影响了我。他想说的仅仅只有一点：“想”还是“不想”，“信”还是“不信”。只有强烈地想，持续地想，才能成就事业，才能有所创造。

特别是我们搞技术的人，往往好论理，喜欢谈逻辑，对于要“想”这一类有点儿暧昧的语言，往往很难接受。但是今天，我特地从京都赶过

来，说了这么一番话。看在这份上，如果大家能够相信我的观点，我将感到十分荣幸。

谢谢大家。

要点

我们从创业开始到现在，一直是靠“开发、生产、销售新产品”成长发展起来的。所以，创造新事物是我们的看家本领，成了我们的企业体质。不创造新事物，企业就没有发展，这成了我们的基本态势。

○

空想很重要。我认为，缺乏浪漫气质的人，连空想意义上的想象也不能展开，独特性的创造更无法企及。创造就是要“描绘梦想”，描绘自己无限的梦想正是创造的开始。

○

在描绘梦想的时候，最重要的是描绘梦想的人以及他的团队，一定要相信这个梦想有实现的可能性。推敲空想的人、描绘梦想的人、思维沉浸在一个接一个的梦想之中的人，虽然知道实现这样的梦想一定会碰到难以想象的困难，但是他们必须相信梦想有实现的可能。对于这个意思，我们用“相信无限的可能性”这句话来表达。

○

在开发产品时，在描绘梦想时，“能够成功”“能够做出来”，如果不相信这一点，态度就认真不起来。“想做做试试，看结果吧”，抱着这种想法决不会成功。“不做不知道，做做看吧”，在这种想法之下，不成功的可能性大。

○

在开发新产品的时候，我们请的参会对象是那些具备正面的、积极的、肯定的思维方式的人，以及相信无限的可能性，能够不断描绘梦想的人。我们同这样的人开会讨论，做出决定。

○

在进行创造的时候，空想也行，开始时应该自由想象，要抛弃制约自由想象的消极畏难的思维方式，采取积极肯定的态度，同时，要站在超乐观的立场上思考问题，不受悲观思想的束缚。首先，这一点非常重要。

○

自由地空想，描绘梦想，决定这个项目要干，在进入实行的阶段时，思维就要颠倒过来，需要非常悲观的思维方式。也就是说，这时候需要擅长逻辑思考的理性人物出场。对于将要做的这个项目究竟多么困难，会遭遇怎样严重的障碍，都请他们一一列出。在了解了所有困难的基础之上，开始研究如何克服这些困难，这时又需要乐观思维，需要反反复复试验、试错，将研究开发向前推进。

○

如果此前不将所有负面因素一一列举，那么研究开发的向前推进会变得困难重重，往往决定要干的项目难以完成，只看见研究开发的资金不断被吃掉。因此，又会怪罪到开始发想时不慎重，结果发想就会萎缩，将自己封闭在一个狭小的天地，只会去干一些不需要多大资金，不需要多大能力且不冒风险的项目。

○

在推进研发工作时，课题组长以及跟随他的部下的热情，或者说意志非常重要。除了热情或者意志，重要的还有他们的人格，也就是思维方式，另外还有能力。这三个要素的乘积，即能力×热情（或者意志）×人格（或者思维方式），决定了研究开发的结果。

○

我们在做工作，特别是搞研究开发时，往往会错误地理解，认为能力是最重要的。这是不对的。说到能力这个因素，只要有普通的水准或许就够了，比普通水平高，当然更好。但是比能力更重要的是人格，就是思维方式，还有热情或者意志。我感觉到，这两个要素在成就事业方面，包括研究开发在内，是最起作用的。

○

在将事情引向成功的过程中，人品非常重要。但是，人品虽然对判断力有影响，却对成功本身影响不大。为了让事情成功，意念十分重要。这里讲的“意念”就是前面提到的“热情”和“意志”，或者叫“激情”“愿望”。“一定要做成这个样子！”这种强烈的愿望、意念才是激励自身积极性的最大能量。

○

在投入一项工作时，要发挥百分之百的能量，就必须保持一种极度认真的精神状态。因为各种各样外部环境的变化，人的心灵会动摇。在这种时候，就要对自己说：“不可沮丧，不能让这种事情干扰自己。”由自己的意志来保持极度认真的精神状态，这一点非常重要。

○

所以不管环境变得如何严峻，不管遭遇怎样的艰难困苦，都要用坚强的意志来掌控自己的心灵，全身心投入一项工作，这个过程非常重要。持续这个过程，是成就事物最重要的条件，所以首先必须具备优秀的人格。这是因为人在用心灵对事物做出判断时，当事人的个性、人品会直接反映出来。

○

研究人员在研究过程中，要对研究项目具备非成功不可的强烈愿望和坚定的意志。加上公司干部们某种程度的理解，那么即使是人们认为不可能完成的课题，只具备普通标准的能力，也能成功。因为“无论如何非成功不可”，当我们的愿望足够强烈时，它就会进入潜意识。当愿望强烈到启动潜意识的阶段时，即使在从事别的完全不相干的事，也会突然出现灵感。为了让这样的灵感、点子不断冒出来，就必须学会运用潜意识。

○

就是说，为了让企业顺利成长、基业长青，必须接二连三地开发出新产品，并且能够大量销售。承担这项责任是我们企业里技术人员的任务，开发出来的新产品必须能畅销。就是说，销售新产品，提升业绩，获得利润，研究开发才算完成。

○

既然想做独创性的产品，开始自然没有现成的市场。我们厂家要做，没有现成市场的新东西，那么流通行业必须有新的旗手来销售这种新的东西。这应该由创造型的人，就是在研究开发中吃苦耐劳的技术人员来干，这也是崭新的创造性工作。

○

研究开发要符合公司的方针。另外，公司可以拿出来的研究开发费用的预算也是一个制约条件。应该在考虑这些情况的基础之上，展开自由奔放的想象。依靠自由奔放的想象决定最初目标的时候，或许是研究人员感觉最为喜悦的时候。

[1] 松下二字的日语发音与仿冒二字近似。——编者注



研究开发和海外活动所需要的领导人的人格

在丰田各分公司领导人夏季研讨会上的讲演

——1979年8月23日

从20世纪70年代后半开始，为了应对严格的汽车尾气排放和降低汽车燃费这两项社会性要求，丰田集团正在全力开发新型汽车发动机。另外，为了应对同时期出现的严重贸易摩擦的影响，丰田集团已开始讨论在欧美当地建立生产基地的问题。

在这种情况下，在丰田各分公司领导人会议上，稻盛以“研究开发和海外活动”为题做了讲演。

独创性研究开发的时代到来了

今天，应邀来到日本最卓越的企业——丰田集团，在各分公司领导人汇集的会议上讲演，我感到诚惶诚恐。在各位优秀的领导人面前，应该讲些什么呢？我对此非常困惑。我想，在天亮之前，无论如何也得把讲话内容整理出来。我做了一番努力，但归纳整理还是不尽如人意。我想，我的讲话中可能有难以理解的地方，先跟大家打个招呼，请大家原谅。

今天给我的题目是“研究开发和海外活动”，请允许我按照题目的顺序，对我思考的内容做出说明。首先有关“研究开发”，讲一讲一直以来我个人的思考。

在1959年创立京都陶瓷公司的时候，我们所具备的技术水平非常之低。当时的实际情况是，依靠创业时的技术，很难做出客户要求的高水平的产品。同时，一个刚刚设立的公司毫无名气，到大企业去推销，即使是重要的电子零部件上需要的材料，大企业也不愿从我们企业购买。这时候只有一条路可走，就是对于别的公司不愿做的、认为做不了的订单，我们鼓足勇气说“我们能做”，必须用这种态度来获取客户的订单。这就是当时的实情。

从这一点上看，我们的事业就是挑战的连续，挑战自己似乎做不了的、困难的订单。我认为，正是在这个过程中，我们培养出了今天这种不断向新事物进行挑战的企业风气。

我是技术员出身，学的是化学，一直从事研究工作。说到研究，我认为有各种形态的研究。我最初进行的研究，是外国企业或前辈研究者已经投入的课题，已经有了某种研究“指南”。围绕这样的课题，我进行深入的研究。还有一种研究，就是学术上已经发表、已经理论化的东西，但还没有商品化，针对这样的课题进一步深入研究。

像上述两种研究，都已经有了比较的基准，已经有人在研究。另外还有一种研究，完全没有比较的基准，要求进行独创性研究。

有其他东西作为基准，可以进行比较，这种研究应该说较为容易。因为在研究的推进中，自己研究的方向以及得出的结论是否正确，可以与其他人的研究进行比较，从而把问题弄明白，或者也可以由此修正自

己的研究路线。

但是，我认为，没有人研究过的、根本没有研究文献的研究课题，今后会成为最重要的问题。

第二次世界大战后30年来，日本的企业引进、吸收欧美的技术，并不断加以改良改善，提高了技术能力。结果形成了当今世界上最强大的工业生产力，具备了制造高品质产品的能力。但是，我认为，在即将到来的20世纪80年代，再要从海外引进技术将会变得极为困难，日本遭遇海外企业围攻的时代一定会到来。

设想到这种状况，日本想要在工业生产、工业技术方面维持现有的领先地位，无论如何都必须进行崭新的创造性研究开发。这种研究开发是欧美各先进国家至今还没有做的。我认为，从事这种没有其他比较基准的课题研究的人以及领导这种研究的人，需要在自己的内心设置基准，由此推动研究工作的进展。关于这一点，我想讲一讲我一贯以来的思考。

由“危机感”产生的动机刺激和目标设定

我们京都陶瓷公司在创业时既无资金，也无技术，因此抱有强烈的危机感。同时，无论如何也要守护自己的企业，我们抱有这种强烈的意志。刚才讲到，看起来做不成的、困难的订单，我们斩钉截铁地说“能做”，从而获取订单。这种态度就是从无论如何也要守护、维护企业这种拼命的精神中产生的。

在推进研究开发的过程中，也需要这种强烈的意识。我认为研究开发中最重要的事情就是动机刺激和目标设定。这个问题越是大企业，就越显得重要。

对于创业之初的京都陶瓷公司来说，“这个订单因为能做，所以接受”“那个订单因为不能做，所以不接受”，这种选择的余地根本就不存在。因为是小公司，不管什么订单都要接下来，必须把产品开发出来，否则就无法生存。在命悬一线中求生存，就是我们当时研究开发的动机。

现在，我们在经营上有了一点儿余裕，但是考虑到未来，我们仍然充满不安。已经拥有了众多的员工，企业已经膨胀起来，为了今后能够长时期维持好、运行好，“这类研究开发必须进行”。要刺激研究开发人员的动机，让他们具备强烈的危机感。这项研究开发如果不能成功，公司将难以为继。从经营领导人到具体的研究人员，都要清晰地认识到这种危机。

这样一来，刺激研究开发的动机和设定研究开发的目标，就不是“因为同行业别的公司搞了，所以我们也要搞”，而是“对于公司而言，这项研究无论如何必须做成”“这个项目不成功，企业将没有未来”。动机和目标必须出于这样的危机感。

研究开发工作需要什么类型的领导人

在进行研究开发时，要选择研究人员，那么什么类型的人合适呢？

分配到研究部门的人，一般都是头脑聪明、思路清晰的人。这种性格冷静，能够进行理性判断，而且在专业领域内具备丰富知识和技术的人，适合于刚才提到的“有与他人做比较的基准”的研究课题。也就是说，同行业别的公司已经在研究，或者海外某位大学教授已经提出过研究报告。这种类型的人因为头脑清晰、专业知识丰富，所以适合做这样的研究。

但是，在向谁也没做过到，前人未曾涉足的领域发起挑战的时候，刚才那种标准技术类型的人，就会很成问题。为什么呢？正因为在专业领域内他们太有知识了，所以对于前人未曾涉足的课题，挑战会多么艰难、多么难以突破，他们一清二楚。在目标设定的阶段，他们就考虑过各种各样负面的因素，会遭遇这样那样的困难，成功的可能性是多么渺茫稀薄，他们顾虑重重。

这一点不仅针对研究人员，对于经营者、领导人而言也一样。在这里，他们必须具备的最重要的素质不是科学技术，而是优秀的人格。驱动科学技术发展的是当事人的“心”，是他的人格。因此，在进行研究开发的时候，首先需要的也是具备优秀品质，具备平衡人格的人。

我在挑选研究团队负责人的时候，会选择这样的技术人员：性格开朗、充满热情，具备正面的思维方式。他们总是积极向上，虽然初看时有点儿莽撞，被认为性格不够稳重。当然，光是这种类型的人是不够的。但是，首先不能具有负面的思维方式，而应持有正面的思维方式，就是说，研究项目有成功的可能性，首先要相信这一点，必须是这种类型的人。连可能性也全盘否定的人是不行的。至少要相信，只要团队共同努力奋斗，就能够成功。具备成功热情，具备积极向前的正面思维方式的人，我选择其当研究小组的负责人。

然而，这种开朗热情，具备正面思维方式的人，往往不够细致周密。反过来讲，正因为轻率、头脑简单，他们才会天真地相信成功的可能性。另一方面，有思考分析能力的人又不肯轻易赞同我的提议，也不相信成功的可能性。但轻易赞同的人，又有几分粗糙，头脑过分简单。

总之，让这种积极向上，一般被认为适合做营销的人当研究小组的负责人，再把学校里被认为是“秀才”型的人配置在他的周围。然后，对于有热情、积极阳光的人，强烈要求他们谨慎小心，认真钻研学问。同时，对于冷静细致、学者型的人，要不断教育，让他们的态度积极起来。要把这两种人结合起来组成研究小组，展开研究开发活动。

人格决定研究结果

拿我来说，我是研究陶瓷的，大学毕业后进入公司，开始开发精密陶瓷的绝缘材料。在最初阶段，将精密陶瓷的原料粉末混合这一道作业就非常困难，让我大伤脑筋。

在研究中，“将这些粉末混合，在某个高温段进行烧结，就能做出具备如此物理性能的材料”，基于这样的假设做实验。但是，当时没有像样的设备，只能使用乳钵，用手将粉末混合。但是，粉末粒子的大小要粉碎到何种程度，多种粉末要混合到何种程度，才能称之为混合，这些都不知道。为了促进固体之间的反应，接触的表面积要大，粒子的直径则越小越好。将粒子直径非常之小的粉末混合，该混合到什么程度才能称之为“混合”，这是又一个问题。

现在，在我们的公司里，头脑比我聪明许多的优秀学生大学毕业后来到企业。让他们做同样的实验，有人混合了20分钟，有人混合了1小时，还有人混合了3小时。他们都说：“已经混合了。”查阅学术文献，文献上写着：“将这种成分的粉末与那种成分的粉末相混合，然后用这种成型方式成型，在这种温度下烧制，发生这样的反应，结果就能做出这样的东西。”说得很简单，但实际上仅仅是“混合”这一道工序，就是一个非常困难的问题。

刚才提到，在有别的参照基准的时候，判断就比较容易。比如，花20分钟混合做出的东西与同行业公司相比，或者与海外大学研究者已经做的实验相比。比如，有如下数据信息：混合烧制的东西“具备这样的精密陶瓷结构，具备这样的物理化学特性”。如果我们得出的数据与之不同，那就说明我们的混合工序或者烧制工序在某个地方发生了差错。通过比较，我们可以弄明白“这道工序在某个地方弄错了”，就可以追踪到问题的症结。问题就容易解决。

但是，对于从来没有任何人研究过的课题，所能依靠的就只有自己。1小时的混合是真正的混合，还是2小时的混合才是真正的混合？抑或5小时的混合才是真正的混合？这样的问题，只能靠研究当事人来判断决定。

有严重神经质的人在粉体混合时，会显得过分谨小慎微，可能混合了三天四天，还不敢说已经混合好了。本来，所谓完全均匀的混合是不

可能的。如果是液体的话，可以有完全的混合体，但粉体不可能完全混合。所以，无论进展到哪一步，都得不出结论，从“混合”这一阶段向前跨一步都做不到。

另一方面，大胆粗放型的人，简单地混合一下就说已经“混合”了。因为无法确认，为了慎重起见，再追问一句：“你真的混合好了吗？”他就回答：“是的，我可以保证，混合得很好。”“花多少时间混合了？”“一个小时。”“一个小时足够了吗？”“足够了，够充分了。”他自信满满地下了断言。讲到这种地步，因为领导人不是这个专业领域的人，也就不继续向下追究了。领导人或者经营者不再向下追究，想“他反正自信十足，那就把事情委托给他吧”，就把任务交给了这位当事人。

这样看来，在实验中，当事人持有的人性、人格决定了事情的结果。“混合”还是“没混合”，仅看这一个基准，作为排在技术能力之前的问题，研究人员具备怎样的人性、人格会受到质疑。所以，我认为，研究人员的人格或者人性，如果不是一种成熟平衡的、理想的状态，就不能做好研究开发的工作。

大胆不逊的人做研究，出来的研究结果就显得过分“大胆”。而胆小怕事的人做研究，结论就迟迟出不来，研究结果反映了他那颗胆小怕事的心，研究工作也会走样。

自己做的实验发生了错误，如果有别人的基准用来对照，就可以进行判断并修正。也就是说，哪怕数据不多，但有别人的经验可以比较参考，问题就可以解决。但是，如果不是这种情况，那么成败就会取决于研究者“这个人”本身。所以，今后日本的产业界在进行新的独创性研究或者飞跃性技术开发时，我认为，首先应该研究的是，研究开发究竟需要什么样的人格、人性。

研究开发需要平衡的人格

在进行研究开发的时候，即使没有前人归纳详细数据，但只要获得稍许启示，研发成败的情况就会大不相同。例如，“海外某家大企业在这个研究开发项目上，似乎获得了成功。”这样的传言仅仅听闻，就有很大的价值。“美国某大型企业好像用这种方法做成功了。”仅是听到这个消息，该领域的专家或许就会心中一亮：“美国企业的成功可能是用了这种具体的方法。”“似乎成功了。”哪怕只是这么一句传言，对自己的研究开发就会有很大的帮助。这里并不需要特别谈及优秀人格的问题。某人成功了，只要传来这个消息，那么就会想到，自己之所以不成功，是因为在做法上有错误，只要修正自己的做法就行了。

另一方面，对于没有任何人做过的研究开发，“因为自己没有做成功，恐怕全世界也没人能成功”，人们往往会做出这种错误的判断。失败的原因在于自己的判断基准有错，自己的做法不对，但是却误认为：“自己在瞎忙，在干谁也干不成的事。”

像这样，已有人做成的项目，自己没做成，是因为自己缺乏能力，或者是因为自己的做法有误，当意识到这一点时，就能做出修正。例如，只是看到了别人的样品碎片，该领域的专家就能由此受到启示，使自己的研究一举成功。

但是，仅靠这种程度的能力，我认为在今后的研究开发中很难取得重大突破。过去日本的研究者只要做到这一点，或许就可以称之为一流。就是说，即使没有见到详细的报告，只要听说别人先行一步开发成功的消息，就能紧紧追上。这种人能对公司做出巨大贡献，而做到这一点就已经足够了。

但是，从事无人涉足的研究开发课题，好比在漆黑的夜里摸索前行，没有任何可供参考的基准，真正可以相信的只有自己。只能依靠自己手指的触觉，依靠眼睛、耳朵等五官，在黑暗的道路上前行。

在研究工作中，无论是机械领域，还是化学领域、电子领域，实验的结果都取决于用眼睛等五官观察到的实验中发生的现象，以及由此做出的判断。所以，做实验的人如何正确地观察在五官中呈现的现象，乃是左右实验结果的关键。在看到某种现象的时候，是真的“看到了”吗？或者反过来说，忽略的、看漏的现象真的没有吗？这样的观察决定了实

验的结果。

因此，对于研究工作，在全身心投入的同时，又必须能够常常虚心地反省，还要拿出勇气向前推进。我认为，只有具备这种平衡人格的人，才有可能在无人涉足的研究开发领域获得成功。

日本大多数搞技术的人都有一个梦想：“成为不愧为技术者称号的正宗的技术者”。不懂礼义规矩，一头扎进技术，不修边幅，不讲风采，埋头研究。一般认为，这种类型的人就是所谓“正宗的技术者”，但我认为并非如此。

即使是具有工匠气质的技术者，如果真的想把研究深入下去，那么所有的现象层面上是取得了平衡，还是没有取得平衡，都能看得出来，必须具备这样的“精神结构”。所以，自己的言行举止在所有的事情上都要有平衡的感觉，缺乏这种感觉，卓越的研究开发就不可能成功。

从这一点上来看，具备创造性，能够确立崭新的独创性技术的研究者或者研究团队的领导者，应该具备怎样的人物形象，企业的领导人应该予以探索。不明确这一条，我认为，在日本就不可能孕育出崭新的独创性技术。

潜意识给予不可思议的启示

我再讲一点不可思议的事情。上述具备平衡人格的研究者，不单是出于对技术的兴趣和关心，如刚才所讲，他们还祈愿企业能够长期繁荣。当他们抱着这种强烈的动机投入研究时，在平时具备的意识之上，在这个人的意识之下隐藏的“潜意识”就会变得很重要。潜意识是不是真的存在？要拿出确凿的证据加以说明，我还做不到，但我相信潜意识是存在的。我认为，研究者不能驱动自己的潜意识，真正的研究工作是做不好的。

埋头于某个研究课题，苦恼困惑，24小时都在思考这个课题。无论如何必须成功，始终怀抱这种强烈的愿望，这种愿望就会渗透到潜意识之中。那么，在工作或研究的间隙，在休息的时候或者在想要入睡的瞬间，潜意识就会突然启动。就是说，潜意识24小时都在工作，当意识从眼下的研究脱离的一瞬间，潜意识就会突然给我们启示。

对于这个事实，研究深层心理的人或许很清楚。某位心理学家说，潜意识具有巨大的容量，它是通常意识的几十倍。心理学家利用催眠术让人入睡，引发这个人意识之下的东西。在这种实验中，会发生一种现象，即被催眠的人会说出连自己也意识不到的事实。

我觉得，在大脑的某个地方，在通常使用的意识之外，还存在着我们平时不使用的潜伏在通常意识之下的潜意识。为了驱动这种潜意识，就必须具备渗透到潜意识的强烈精神状态。以轻松随意的态度处理问题，没有必要驱动潜意识，所以这时候的愿望不会渗透到潜意识。

也有研究者认为：“影响和推动我们行为的不是潜意识，而是心。”就是说，不是在脑细胞里的潜意识，而是当事人的“心”本身支配着行动。

实际上，究竟哪种说法是正确的，我们不知道。但是，我对我们公司的研究人员强调：“要怀有渗透到潜意识的强烈愿望。”迄今为止，像我们这样的中小企业，优秀的技术人才和学生不肯进来。我们不得不使用只具备普通能力的技术人员，又必须让这样的人承担新领域的研究开发任务。所以，我一边与他们同甘共苦，一边向他们强调：“不单要用普通的意识，而且要让潜意识发挥作用。如果燃烧般强烈的愿望渗透到了潜意识之中，潜意识就会帮我们工作。”

幸运由自己创造

我干的是科学理性、讲究逻辑的研究工作，却又讲这些不可思议的观点，可能会受到大家的批评。研究工作同企业经营一样，有时候运气好不好会决定事情的结果。有一种类型的人，头脑非常聪明，研究似乎进展顺利，但总是得不到最后的成功。而另一种类型的人，头脑并不聪明，却获得了出色的研究成果，取得了成功。我们经常会遇到这样的情况。

在欧美这种国家，思考事物十分重视逻辑。即使如此，作为经营者，除了要具备各种有关能力之外，还有一个绝对的条件，就是他必须是“命强运旺”的人，必须是走运的人。也就是说，即使是十分理性地思考事物的欧美人，也强调运气的重要性。研究开发工作也一样，运气非常重要。

那么，为什么某人的运气好或者不好呢？这是一个非常重要的问题。我的观点或许武断，但我觉得，如果缺乏美丽的心灵，好运就不会追随。我这么讲，有人或许会嘲笑我：“原本请你来讲技术方面的话题，你却讲些像漫画一样不着边际的话。”但是，我是真的这么想的。做着非常好的研究课题，却总是出不了成果，仔细观察这种人，就会发现他的性格气质不大对头。再进一步思考的话，就会发现是他内心的“根性”不好。这种“根性”影响了研究的结果。

能够唤来幸运的人，一定在抱有强烈愿望的同时，具备一颗非常美好的、光明的心。所谓心，或许就是刚才所讲的潜意识。不管怎么说，它引来了好运。好运不是自己跑来的，是人自己创造出来的。

我讲了一些似乎脱离现实的话，但这又是我很切实的感受。

所有领导人都要具备的共同素质

不是模仿他人，不是从别人那里获得启示，而是由自己研究新的课题，这时就要求研究者具备优秀的人格。关于这一点，我讲述了自己的观点。

我想，这样的人格并不只是对研究者而言的，而是所有各个阶层的领导人都应该具备的素质。所谓精通一技者一通百通，研究开发并不是孤立的，并不与其他领域完全隔绝，也不是一个特殊的领域，不要求什么特别的素质。如果有技术者把研究开发描绘成一个很特殊的领域，那是非常可笑的。企业经营者不要让这种冒牌的技术者蒙蔽了自己的眼睛。

确实，科学技术的进步日新月异。个别的专业领域一般的外行很难理解，跟不上节拍。但是，经营者只要与技术人员一起努力学习，把心沉静下来，就能看透事情的本质。我认为，研究开发、技术开发并不是特殊的领域，在这个领域推进研究，获得成功的人，是进入哪个领域都能成功的具备圆满人格的人。

从巨额赤字到高收益——京瓷的海外活动

下面讲“海外活动”的话题。京都陶瓷公司主要的海外基地是美国，在美国我经历了怎样的烦恼，我就来讲这个问题。丰田公司在美国的商业活动规模大大超过我们，所以我的话听起来或许没有什么价值。但是，我们中小企业所做的事情，或许也能提供若干参考。出于这个宗旨，我还是想讲一讲。

京都陶瓷在美国圣地亚哥建立了工厂，但这并不是出于进军海外的战略上的考虑。开始的时候，我们来到旧金山南边的森尼韦尔市。现在这个地区已经汇集了美国大量的半导体企业，成为硅谷的一部分。周边有库比蒂诺（苹果公司总部所在地）、帕洛阿尔托、山景城、圣何塞等县市，合在一起统称为湾区。我们在这个美国半导体产业集中的地区建立了精密陶瓷的销售据点，正好是十年以前（1968年）。我们从日本派遣员工，又雇用美国人当推销员，一共四五个人，展开营销活动，这就是我们进军美国的开始。

过了两三年，当时是我们客户的仙童公司在圣地亚哥经营精密陶瓷企业，因为经营不善、连年赤字，就开始从我们这里购买产品。他们提议：“打算停掉自己工厂的生产，产品从贵公司购买，你们能不能买下我们的工厂？”

在那以前，我一直认为，在美国经营工厂不是不可以干，而是我们还没有能力干。但是，对方恳切邀请：“因为去圣地亚哥是租包机，请您务必一起去看一看。”结果我就去看了工厂。看到工厂的管理混乱，因为是客户的企业，我无意中就提出了建议：“这个部分这么改一改，你们看怎么样？”这么一来，仙童公司又提出强烈的要求：“这样的改造我们自己做不了，还是请您把工厂买下来吧。”结果我们就买下了这家工厂。

条件是工厂的厂房是租用，土地权利不变，只是把设备转让给京都陶瓷。另外，员工全部下岗，库存京瓷不买，只托管放在仓库，动用多少库存支付多少钱。也就是说，用购买设备的形式买下了圣地亚哥的工厂。

后来我从日本派去几名技术人员，但经营得不好，不久便出现了很大的亏损。快到第二年时，赤字越滚越大，派去的技术员们吃了很多苦

头，我甚至考虑关闭圣地亚哥的工厂。

但是，现在我们在附近购买了建筑面积1万坪[1]、占地面积3万坪的霍尼韦尔公司的电脑工厂，把第一家工厂搬过去。现在工厂雇用了1000名美国员工，企业效益大幅提升。

[1] 1 坪＝3.3 平方米。

美国经营管理的问题点

我在美国开展营销活动的时候常常会想，美国人为什么都是如此开朗、友好、够朋友。我们雇用的美国推销员是这样，我们的美国客户也是这样。无论我们去飞兆公司、英特尔公司，还是摩托罗拉公司，都是副社长级别的干部亲切会见，没有什么歧视。所以我感觉美国人直率、爽朗，都是很好的人。

然而，当在美国开始管理工厂的时候，我不免大吃一惊。以前我所交往的人包括推销员、工程师、管理者等，都是在某种程度上具备常识的人。就是说，与我们打交道的都是美国人中相当有水平的人。这些美国人非常热情坦率，不歧视别人，使人印象良好。后来我才知道，美国人并非个个如此。

工厂所在的圣地亚哥市决非乡下，这里是美国海军的舰队基地，同时也是一个度假区。很多实业家退休后在这里建起了漂亮的别墅并居住在此，是非常高级的住宅区。在这个地方雇人来运营公司，从清洁工到工厂长，要使用该地区各个阶层的人员。为了管理这家工厂，我们从京都陶瓷总部也派出了技术人员。

只做销售的营业所，所长、推销员、中间商之间的关系与朋友相仿。作为黄色人种的我们东方人，有时地位低一点儿，有时还会高一点儿，总之没有受到欺压的感觉。

但是，在工厂里，人际关系要更加密切。各位也知道吧，美国的现场作业人员在工作时往往很马虎，只要看一看美国车就会明白。只要上司的目光稍稍离开，乱七八糟的零件就会混进去，这种情况经常发生。所以必须对生产现场严加看管，冲压加工也好，品质管理也好，必须不厌其烦反复指导。

但是，在美国的管理方式中，不厌其烦地批评指导下属是禁忌。二战后，我们有一段时间学习过美国式管理方式，当时主张："不能在众人面前批评，这样会挫伤当事人的积极性。批评人一定要把他叫到别的地方。"就是说，不是用批评的方式，而是用表扬的方式来提升人的干劲和积极性。这几乎成了规则，所以在美国很少有在众人面前批评人的情况。

而且在美国，哪怕是很小的企业，也分派系。与日本相比，在美国很容易分出派系。

“我不是受雇于京瓷国际[1]的圣地亚哥工厂，而是受雇于那位经理，所以我只对他负责，只忠诚于他。对于KII，我没有任何感情，是那位经理面试了我，雇用了我，所以我只向他汇报。”所谓“只向他汇报”，就是只为这位经理“效劳”。这么一来，很快就会出现派系，派系之间当然会发生争执。

因为有这样的派系，所以不讨人喜欢，就要担心别人下绊子。那么，在众人面前批评人，就会遭到被批评者的忌恨，他就可能下绊子。因为有这种情况，在美国管理者决不会在众人面前批评斥责别人。

但是，我到现场，有时就会批评人。在现场的工人中，有的人根本不考虑不良品会混入合格品中的可能性，有的人在操作过程中，零件散落在地上也毫不在意。连年赤字，经营状况本来就很严峻，再在现场看到这种马虎现象，看到零件散落一地，就好像看到钱币扑簌扑簌洒在地上。“你这样不行！工作态度要端正！”“你要注意！落到地上的零件就是钱啊！”我禁不住训斥当事人。

我这么做，当时的工厂长就对我说：

“社长如此频繁地来到生产现场，让我十分尴尬。听说，昨天您把落在地上的零件拾起来，整理好。社长做这种事就会丧失权威。不是有社长室吗？您可以端坐在那里，把我叫进去，指示我或者训斥我都可以。”

工厂长虽然这么说了，其实我也批评过他，但散落在地的零件仍没人收拾。批评过几次，他仍不作为，所以我亲自去现场查看。

这样去现场查看，就有一位女工轻蔑地说：“东方人果然没有品味，尽管是老板，看起来很神气，却去捡落在地上的零件。原来他只会做比勤杂工稍微高级一点儿的事情。”

虽然有人冷嘲热讽，但如果有人做得太过分了，我仍会在众人面前批评他。这种批评不是对朋友提意见那种客气的批评，一旦批评起来，我就会非常严厉。这样，至今还是良好的人际关系，一下子就破坏了。

白人都有白人的某种优越感吧，受到我这个黄种人的斥责，他们就怒不可遏。在日本老板手下工作，姑且不去说它，这个日本人把我骂得一钱不值，这口气怎么吞得下去，干脆辞职算了。反正我们有自己的派系，“我辞职的话，大家都不会干活了”，他们甚至这么威胁我。

有时候，我会说：“反正你同这个公司格格不入，你就辞职吧！”就是工厂长，我也两次请他辞职。有几次我甚至感觉到他们可能会在我回家的路上用枪伏击我，关系就这么紧张。

但是，不批评、不训斥，一切委托当地的管理者，放任他们，就做不出好的产品。正因为不能严格要求，现在的GM也好，福特也好，在新车出厂时，“螺丝没有旋紧”“关键的零件没装上”这样的怪事屡屡发生。

经营高层明知这种情况，却不采取措施。“这是企业的致命伤，必须想办法解决”，想是这么想，但什么都不能做，这就是美国式管理的现状。

[1] 京瓷国际简称KII，是京瓷在美国的集团公司。——编者注

制定企业理念，植入员工心中

当然美国也有经营得非常出色的企业，在我了解的大企业中就有TI（得州仪器公司）和IBM。特别是TI，现在还被称为“得克萨斯之魂”，上上下下团结一心，无论是技术员还是工人，都以“我们是TI人”而自豪。IBM的员工也有这种精神。

在这种情况下，像我们这样的日本企业，简单地雇用美国优秀的管理人员，请他们经营企业，我觉得很难经营好。刚才已经提到，他们这些美国的管理人员会感觉到，黄色人种的东方人当老板，居高临下、傲慢不逊，在统治他们。企业经营不是对等的朋友关系，为此，美国人甚至觉得美国受到了侵略，受到了外国人的统治。

这里顺便说一下，在东南亚，当日本企业进去时，也有招人讨厌的情况。东南亚人对日本人抱有敬畏之心，这本来是好事，但日本人因此专横起来，摆起架子，结果就招人讨厌。

另一方面，当日本企业进入欧美时，不知为什么，就会觉得欧美人了不起。所以，日本人要去治理的话，就一定会出现纷争。我们也是历尽艰辛在美国经营工厂，至今一言难尽。日本派去的管理人员同美国出身的管理人员吵起架来，美国人总会争辩说：“那是日本方式，这里可是美国，所以应该按美国方式来办。”他们翻来覆去就说这种话。

因为我们是日本企业，所以总是带着日本人的心理，以日本人的思维方式行事。但是真正重要的，不是日本方式好还是美国方式好，而是作为一个国际化企业，必须制定新的企业理念并把它植入到员工中去。这件事做不好，不管你有多高的技术、多大的资本，我认为，真正意义上海外事业的成功是不可能的。

海外事业成败的关键在于领导人的人格

对于如何开展海外事业，有各种各样的争论，但结论同前面讲到的研究开发是相同的。最重要的是，经营管理这个事业的日本领导人，要让所有的美国人，从管理干部到普通工人，都从内心敬服。我开始时不会讲英语，交流发生障碍，但在三年左右的交往中，无论是能力方面、技术方面，还是人品方面，都让对方不得不刮目相看，不得不脱帽致礼。这种让人着迷的、强大的人格魅力，是最重要的武器。就是说，超越人种的差异，超越思维方式以及文化的差异，很自然地获得当地人发自内心的尊敬。只有把这样的领导人放在当地，海外事业才能获得成功。

在海外开展事业同研究开发工作一样，领导人的人格最为重要。派遣人格优秀的人到当地担任领导人，让他们经营管理当地的事业。同时，日本总部也由人格优秀的人来经营。不这么做，海外事业就不可能成功。这就是我们到美国以及欧洲开展事业，在支付大量费用，经历千辛万苦以后得出的结果。这就是我的结论。

众所周知，欧美人不会认错，“是我错了”这句话他们绝不会说。因此，技术上的问题也好，提升生产效率的问题也好，提高成品率的问题也好，无论哪一个问题，技术人员之间的争论一旦开始，彼此都会各执己见，不断重申自己的主张，争论不休。在这种追根究底的争论中，日本人一方因为英语表达方面的劣势，一旦沉默，对方就会以为自己优越、自己的意见正确。因为自我主张强烈是欧美的国民性，所以如果不能让他们心服口服，那么争论就像平行线一样，永远无法交会。

最近，在我们欧美的企业里同在日本一样，我提出要注意的事项，当地的副社长也好，工厂长也好，都开始认真倾听。做不到这一点，就永远达不成共识。而且，当地的员工只要内心感到不服气，就不会轻易妥协让步。但是，长期共事、一起工作，从多次经验中，他们形成了一种想法：“因为是那家伙说的，所以应该是对的吧。”我认为，这一点才是京都陶瓷的海外事业顺利进展的主要原因。

“能干经理”常犯的错误

许多事情大家都经历过，或许不必多说，但是在美国经营企业，还有一个问题需要引起注意。

在美国的分公司，光靠日本人经营不行，需要雇用美国经理。而这位美国经理越是能干，就越容易发生一个问题。

像你们丰田这么优秀的企业到当地办厂或许问题不大。但是，像我们这样的小公司，如果雇用了优秀的经理，他们一定会提出“请给我公司的股份”，就是要求获得股票期权。自己作为公司经理，努力提升了业绩，企业股价上升。如果拥有股份，就能得到比工资更高的报酬，所以他们要求股票期权。最近由于税务制度的改变，股票期权的价值下降了，他们的要求不像过去那么强烈了，但他们仍然会提出这种要求。

这样的人当了经理，开始时他也会拼命努力。但是如果经营情况不好，感觉束手无策，他们反而会大手大脚用钱，造成很大的赤字。过了两年，他们觉得“在这里吃苦耐劳、努力奋斗，但自己持有的股票价格上不去，所以再在这家公司长期干下去，没有多大意思了”，于是就会提出辞职。结果拿了公司的工资，浪费了公司的资金，留下大额赤字，辞职而去。

而且，当日本派去的员工提出意见、建议时，他会说“委托给我就行了”，充耳不闻、独断独行。所以，此人辞职后，他过去干了些什么，谁都不知道，留下一个大窟窿，收拾残局又要花一大笔钱。

反过来，当经营比较顺利时，他就更加关心自己的报酬。作为公司来说，需要有长远的打算，需要不断做出利润。但因为他自己持有股份，股价上涨等于自己收入增加，所以他只把眼前利益放在第一位。“现在要先行投资，三年以后事业就会大大发展。”这种长远的事情他不会考虑，只追求眼下一两年的短期利益，把利润挤尽，今后没有利润也罢。而利润一出来，就提出“多涨工资，多发奖金”。更有甚者，会大言不惭地说：“是靠了我，公司才做得这么好。如果不给我多涨工资，我就要辞职。现在我持有的公司股票价格已涨了三倍，请公司付三倍的价格买去。”

经营不好时要辞职，经营良好时也要辞职。如果是日本人，就会

想“这是一个好企业，我要长期干下去，努力工作”。美国经理没人这么想，这个问题至今还困扰着我。

经理的待遇在经营效益好的时候，当然会提高。但是一旦经营困难，他们就会考虑“赶快把股票卖掉，去大溪地、巴哈马等旅游胜地开开游艇，玩个痛快”，很快就辞职。这样，公司只能再雇靠不住的经理。这就是现在我们在海外面临的最困难的问题。

在这个过程中，像我们在日本做的一样，为了让美国经理同企业一起成长，我们正在不遗余力地传授我们的思维方式，也就是企业哲学。

以上就是我们现在海外事业开展的情况。今天的讲话到这里结束，谢谢大家！

要点

[研 究 开 发]

刺激研究开发的动机和设定研究开发的目标，就不是“因为同行业别的公司搞了，所以我们也要搞”，而是“对于公司而言，这项研究无论如何必须做成”“这个项目不成功，企业将没有未来”。动机和目标必须出于这样的危机感。

○

在设定目标，一起决定研究课题，并挑选研究团队负责人的时候，我选择这样的技术人员：性格开朗、充满热情，具备正面的思维方式。连可能性也全盘否定的人是不行的。至少要相信，只要团队共同努力奋斗，就能够成功。具备成功热情，具备积极向前的正面思维方式的人，我选择其当研究小组的负责人。

○

在实验中有充满自信的人或者小心谨慎的人，当事人持有的人性、人格决定了实验的结果。作为排在技术能力之前的问题，研究人员具备怎样的人性、人格会受到质疑。所以，我认为，研究人员的人格或者人性，如果不是一种成熟平衡的、理想的状态，就不能做好研究开发的工作。

○

从事无人涉足的研究开发课题，好比在漆黑的夜里摸索前行，没有任何可供参考的基准，真正可以相信的只有自己。只能依靠自己手指的触觉，依靠眼睛、耳朵等五官，在黑暗的道路上前行。

○

因此，对于研究工作，在全身心投入的同时，又必须能够常常虚心地反省，还要拿出勇气向前推进。我认为，只有具备这种平衡人格的人，才有可能在无人涉足的研究开发领域获得成功。

○

如果真的想把研究深入下去，那么所有的现象层面上是取得了平衡，还是没有取得平衡，都能看得出来，必须具备这样的“精神结构”。所以，自己的言行举止在所有的事情上都要有平衡的感觉，缺乏这种感觉，卓越的研究开发就不可能成功。

○

埋头于某个研究课题，苦恼困惑，24小时都在思考这个课题。无论如何必须成功，始终怀抱这种强烈的愿望，这种愿望就会渗透到潜意识之中。那么，在工作或研究的间隙，在休息的时候或者在想要入睡的瞬间，潜意识就会突然启动。就是说，潜意识24小时都在工作，当意识从眼下的研究脱离的一瞬间，潜意识就会突然给我们启示。

○

能够唤来幸运的人，一定在抱有强烈愿望的同时，具备一颗非常美好的、光明的心。所谓心，或许就是刚才所讲的潜意识。不管怎么说，它引来了好运。好运不是自己跑来的，是人自己创造出来的。

○

研究开发、技术开发并不是特殊的领域，在这个领域推进研究，获得成功的人，是进到哪个领域都能成功的具备圆满人格的人。

[海 外 活动]

日本企业总是带着日本人的心理，以日本人的思维方式行事。但是真正重要的是，作为一个国际化企业，必须制定新的企业理念并把它植入到员工中去。这件事做不好，不管你有多高的技术、多大的资本，我认为，真正意义上海外事业的成功是不可能的。

○

开展海外事业最重要的是，经营管理这个事业的日本领导人，要让所有的美国人都从内心敬服。无论是能力方面、技术方面，还是人品方面，都让对方不得不刮目相看，不得不脱帽致礼。这种让人着迷的、强大的人格魅力，是最重要的武器。开展海外事业，要超越肤色超越思维方式，以及文化的差异，很自然地获得当地人发自内心的尊敬。只有把这样的领导人放在当地，海外事业才能获得成功。

○

在海外开展事业，领导人的人格最为重要。派遣人格优秀的人到当地担任领导人，让他们经营管理当地的事业。同时，日本总部也由人格优秀的人来经营。不这么做，海外事业就不可能成功。



奋斗的中小企业的销售战略

在日本青年会议所经营开发研讨会上的讲演

——1979年9月7日

1979年度日本青年会议所经营开发研讨会于9月7～8日举办了两天。稻盛在7日的会议上以“奋斗的中小企业的销售战略”为题做了讲演。

稻盛列举了五项销售战略，强调了有关销售的哲学的重要性，论述了为获得客户尊敬而深化哲学的必要性。

世界通用的销售条件

日本青年会议所（JC）的朋友要求我在今天的研讨会上讲话。我想，我是技术出身，讲销售战略对我是一件难事。这次接受委托，是希望对于背负日本未来的年轻经营者们有所帮助。但是，在接受委托时不清楚要讲什么主题，后来一看会议程序，才知道题目是销售战略，这就让我为难了。自己没有这方面的智慧，只好绞尽脑汁。我想，你们听起来，会有难以理解的地方，在这里先打个招呼。

自我创建公司已经过了20年，今年进入第21年。现在我们的国内员工总数已有3700名，今年总部的销售额预计为700亿日元。除国内拥有子公司外，海外在美国建立了最大的据点，有我们100%持股的子公司“京瓷国际”。以此为中心共有五家子公司，其中四家在加利福尼亚州，另一家在北卡罗来纳州。五家公司都从事生产销售活动，产品品种很多。现在员工已有1900名，今年的销售额预计为18 000万美元。我考虑，今后在政治、经济、社会形势最稳定的美国，应该尽快建立与日本京瓷规模相同、收益性相同的公司。我们公司的现状大体如上所述。

问到我们究竟有没有所谓的销售战略，我想我们并没有多好的战略。但是，自从20年前建立公司以来，到现在我们一直在销售产品。细细地回顾过去，说一说过去我们建立了哪些销售战略，我想可以为在座各位的企业经营提供参考，所以我想按顺序展开话题。

搞好销售，产品质量好，价格便宜，严守交货期这三个条件很重要。这些条件的重要性是世界通用、毫无疑义的。当然，除此之外，还有其他诸多要素，下面我会讲到。

销售战略之一：首先把公司的名字向社会渗透

第一条就是要把公司的名字向社会渗透。当公司设立时，因为我是技术出身，所以首先要把我研究开发的成果商品化，进行销售，公司名称定为“京都Ceramic”（京都陶瓷）。最初，我曾考虑把公司名称定为“日本Ceramic”或“东洋Ceramic”。但是出资者是京都人，他说“我来出资，公司名称中加进京都两个字吧”，等将来公司有了名气，再把公司名称缩短。这样的话，后来公司名称就成了“京cera” [1] 。当时正好流行que sera sera这首歌，如果叫“日sera”或“东sera”没关系，而叫京瓷（Kyocera）感觉上同“que sera sera”雷同。本来ceramic这个词一般就不使用，公司名称定为“京都Ceramic”，讲给客户听，客户当然不知道是什么公司。到日本的企业去推销产品，对方往往不予理睬，经常吃闭门羹，让我们大伤脑筋。

从这个痛苦的经验看来，公司名称作为商标在世间流通，这应该是在考虑销售战略之前的问题，但公司名称非常重要。诸位在经营中小企业，恐怕你们中间也有为这个名称困扰的情况。

还有，在拜访客户时，对方问：“你们生产什么？”当回答“ceramics”时，对方就会问：“ceramics是什么？”当回答“是烧结物”时，对方就会说：“烧结物不就是饭碗、茶杯之类的吗？”自己生产的东西是世上没有的、特殊的东西，产品名称非同一般，这在销售时会成为一个非常困难的问题。

社会知道你的公司名称和产品名称，虽然感觉笼统，但已经代表一种信用。我们的公司在一开始时却没有这种信用。在这种情况下，我想诸位可能也一样，一般来说会请亲戚朋友或前辈从中介绍，去敲客户的门，但这不是自己真正有信用。因为自己贸然上门，会被拒之门外，所以只好请人做中介。进了客户的门，对自己公司的情况做说明，从这里开始推销。

这是一般的情况，但就我而言，能为我做介绍的亲戚朋友很少。我的父母出生在鹿儿岛，我从鹿儿岛大学毕业，在京都没有亲朋好友，常常让我一筹莫展。去日本电子工业的大企业介绍我们生产的电子工业用特殊陶瓷，尽管费尽口舌解释这种材料的性能多么优越，它们却无动于衷，不肯购买我们的产品。

这时候，我考虑，先设法把产品卖给美国企业。日本的电子工业企业战后能有今日的发展，全靠从美国引进技术。东芝、日立不用说，大大小小许多企业都从欧美先进国家引进技术，这才营造了今天日本的电子产业。

当时，这种动向正好刚刚开始。在日本这个国家，企业要有较长的历史以及在历史中培育的传统，才能取得客户的信任。像我们这种刚创办的企业，不管如何努力推销，客户还是不理睬我们。这时候，我考虑，如果能让美国的企业使用我们的产品，那么从这些美国企业引进技术的日本电子工业企业也一定会使用我们的产品。

于是，说干就干，我赴美国推销产品。但是，我对美国的市场一无所知，也不知道从何下手，又不会讲英语。理所当然，产品卖不出去，到处碰壁，很是狼狈。我记得，当时我一边流泪，一边提着包着样品的包裹，一次又一次辗转美国各地。

与在日本一样，我努力推销，很幸运总算有了回报。这是因为在有悠久历史的日本，企业能够长期持续生存，才是伟大的标志。而美国是一个历史不长的国家，比起企业的历史长短，美国更看重企业能否在短时期内出类拔萃。

在这一点上，对我们中小企业，特别是技术创新型企业来说，美国是一个非常合适的地方。实际上，我们京都陶瓷公司不久就获得了得州仪器公司以及其他大型电子工业企业的认可，它们购买了我们的产品。这就产生了很好的影响，日本企业也开始使用我们的产品，结果我们的销售额就逐步提升。

所以，中小企业销售战略的第一步，也许还不配称之为战略吧，必须将公司名称作为商标让市场认知。但是，一开始时，公司毫无知名度，很弱小，当然没有钱来做广告宣传。这时候必须想方设法努力提高公司的知名度。我们碰巧让美国的先进企业用上我们公司的产品，由此让日本的企业也知道了我们公司并采用我们的产品。当然最快的办法是请熟人前辈当中介。但这个中介人的人品非常重要，如果请了一个不靠谱的人，客户不仅不会相信我们的产品，甚至会怀疑我们的公司。总之，不管怎么说，要让客户知道我们的公司名称，这首先就很重要。

[1] 译成京瓷。——编者注

销售战略之二：具有非常快速的开发能力

第二是要具备在短时间内开发产品的能力。因为我们的产品是精密陶瓷，所以会说“我们拿来的是电子工业用的精密陶瓷材料”。当我们去企业推销时，要看客户是不是正好需要，就是说，是否符合客户当时的需求是最重要的。不合需求人家当然不要，而符合需求的东西，我们未必手中齐备。特别是中小企业、新办的技术创新型企业，手中不可能样品丰富、应有尽有。因此，我们到企业推销时，客户偶尔会说：“如果你们能够马上提供这样的产品，我们可以采用。”这时候，我们能否抓住这个机会就非常重要。我们手头的产品不符合客户的需求。而客户提出新的需求。如何在短时间内赶上并满足客户的需求这个简单而又困难的问题，对我们而言极为重要。

这个问题用另外一种方式表达，就是“技术开发能力”问题。如果缺乏快速开发能力，那么好不容易由熟人前辈介绍去人家企业推销，生意还是做不成功。所以当客户提出新的需求时，在理解了客户的需求后，我们必须说：“如果交给我们做的话，只要给我们这么一段时间，我们一定能把它做出来。”本来就是默默无闻的小企业，客户也不把我们当回事。如果不能迅速抓住这样的机会，就什么事情也做不成了。

事前备好客户需求的全部产品，是件困难的事情。在这种不完备的体制下，要将客户提出的需求作为机会，借此发展企业。为此，小企业要有小企业的灵活性。为了快速满足客户的需求，尽快将产品做出来，这种开发能力无论如何都是必要的。

销售战略之三：持续提供比别的公司更优秀的产品

第三，我一开始就提到，首先就是产品的品质优良，这是先决条件。不管构建了多么高明的销售战略去推销产品，如果产品的品质不良，客人绝不会买。产品的品质至少要比别的竞争对手优良。同时，不管哪一种品质优良的产品，必须按客户的要求持续提供，否则销售工作不可能顺利展开。

销售战略之四：在市场上有竞争力的价格

第四是价格。我的方针是，我们提供的价格要比其他竞争对手便宜一点儿。

过去，在定价时，我们一贯强调：“针对市场价格，我们的价格要有足够的竞争力。”今天讲演的题目是作为工业企业的中小企业的销售战略。工业企业在一般情况下，都是用累加的方式决定产品价格的。也就是说，材料费是多少，制造费是多少，一般管理费、销售费是多少，利润定多少，然后相加来决定价格。

我们虽然也属于工业行业，但我们完全不采用这种方式。我认为，价格是依据自由竞争的原理，由市场机制来决定的。针对这样的市场价格，我们要拿出有竞争力的价格，就是比同行业的竞争企业便宜一点儿的价格。

我认为，利润这个东西不是追求得来的。我们公司的思维方式是，产品价格由市场机制决定，对此我们要拿出有竞争力的价格，就是比其他公司略为便宜的价格。在这样的价格之下，如何用最低的成本把产品做出来，我们的技术人员会全力以赴。在这里，不加入任何的固定观念，就是说材料费占百分之几，人工费占百分之几，各种经费占百分之几，这样的固定观念统统排除。

与客户交涉时，客户委托我们：“请做这样的产品。”我们做出承诺：“我们提供这样的产品。”然后，我们在规格书中写明品质水准及有关参数。这样，在确定的价格之下，在满足品质保证的条件之下，我们思考如何用最低的成本生产制造。价格由市场机制决定，为了生存下去，剩下的问题就是如何降低成本。为此，我们的作业就是从材料费开始，所有的费用如何最小化。我们认为，这样的作业才叫作生产制造。换句话说，材料费是多少，各种经费是多少，不受这样的固定观念的束缚，所有的制造成本都要最小化，我认为这样的作业就是我们技术人员的工作。

因为卖价已经确定，把成本做到最小，这二者之间的差额就是利润。所以，利润多少才算合理，我们没有这种观念。就是说，我们的作业是如何让成本最小化，所以“利润是百分之几为好”，这样的概念我们没有。

我观察别的公司，觉得不可思议的是，“销售利润率达到10%就非常好了”“7%～8%就算不错了”“5%的话就吃紧了”，他们就是这么思考问题的。看看同行业别的公司或者在附近的公司兜一圈，就觉得自己还不错：“人家的利润率是8%，我们是9%，还比人家强一点儿。”就是说，他们是按照社会上的常识进行经营判断的。

但是，我们认为，制造成本最小化这个作业本身才叫制造。其实，这么干的绝不仅仅是我们，各位无意识中也在这么做。

例如，看一看电子工业产品就能明白。彩色电视机的价格不变，但性能每年提高，品质也每年提升。同时，人工费每年上涨，但产品价格却不上升。相反，同几年前的高价格相比，现在的价格反而下降了许多。人工费上涨，材料费上涨，成本当然会上升。但由于人的努力降低了成本，利润仍然保持在一定的范围之内。这里发生的现象非常奇妙，其实真理就隐藏在这里。人工费上涨，材料费上涨，所以零部件的价格也要水涨船高。我认为，抱有这种思维方式的人，一般水平的经营也许能维持，但他无法进行高水平的企业经营。

定价即经营，定价是领导人的职责

有竞争力的价格、比竞争对手便宜一点儿的价格，这是必要的，我谈到了这一点。在我至今为止的经营中，特别是最近，我切实地感觉到定价是极其重要的事，可以说定价就是经营。我在公司内部经常讲：“定价即经营。”

例如，根据市场价格，考虑到与同行企业竞争，价格就要比它们便宜。那么，要便宜多少才好呢？我认为，这个问题不是一个销售人员可以决定的事，也不是销售部长决定的事。定价应该是领导人来决定的事。定价就这么重要，但缺乏这种意识的人非常之多。

定价其实是件非常困难的事。相对于市场价格尽量便宜的话，或许可以大量销售，但是利润率很低。相反，价格不便宜，与竞争对手相同的话，利润率是高了，但数量卖得不多。究竟是厚利少销还是薄利多销，说起来虽然很简单，但是把赚头压缩多少，就能卖出多少，却是一个未知数。从道理上讲，销售量乘以利润率等于利润，要追求这个利润的最大化，但因为各种各样因素的介入，并不能简单地得出一个答案。

把价格降低以求大量销售，这当然有一定的道理。比起这种薄利多销的辛苦做法，卖得少一点儿，但赚头多一点儿，也是一种方法。依据价格与销量的不同，有无数种选择，选择其中的哪一种，应该由企业领导人来决定。这不是让一名销售部长决定的事。把这件事交给销售部长，后来又说“我们公司销售得不理想”，这样的经营者非常之多。该把企业引向什么方向，为此应该如何定价才对，他们并不明白。

今天因为时间不多，不能展开细谈，但价格应由企业领导人决定，“定价即经营”这一点请不要忘记。

生意能否做成，由经营者的思维方式决定

如果画出卖者和买者双方的关系图，那么卖者总想价格高一点儿，利润多一点儿，而买者总想价格低一点儿，由此增加自己的利润。也就是说，哪一方都想增加自己的利润，因而双方处于对立的状态。我们可以理解为，这就是商业行为。卖方想不断扩大自身的利益，为此提升价格的话，买方就会觉得自己的利益遭受了损害。

例如，使用我们的零部件，某种电脑可以装配了，但当我们的零部件涨价时，将其用到电脑上，客户的利润就会减少。而客户希望使用我们的零部件能不断增加自己的利润，这就会发生冲突。

“那个家伙很会销售”“很有销售才能”“销售得很顺利”，我们常听到这样的话。那么怎么才叫有销售本事呢？并不是说销售的量多就了不起，只有把买卖双方如何分享利润这个矛盾处理得好的销售人员，我认为才是真的了不起。如果我们的零部件不能让客户获取其期待的利润，他们就会说：“你们的零部件我们不采用了。”卖方一味想自己获利，把价格抬得很高，结果就会碰壁，客户不买了。

只想增加自己公司的利润，以致价格超出了客户接受的范围，客户当然会拒绝。“你们的产品我们不用了，从别处买更便宜。”客户会这么说。另一方面，价格下降，客户获利增加，我们做了等于白做，那生意也无法持续。

因此，做成生意需要各种条件。在诸多条件中，以怎样合理的价格取得订单，这要看销售人员的本事。拿一个大大低于市场价的价格获得了大量订单，有人因而高兴：“我拿到了订单。”但这不叫营销，因为这样拿来的订单赚不到钱。以什么价格签合同，这是非常重要的。

我虽然这么说了，但只是一味追求自身的利益，总是在客户允许的最高限度获取订单，时间长了，客户就会觉得“不管怎么考虑，那家伙的价格总是太高”。客户就会离去。短期内我们是获利了，但长期看我们并没有获利。反过来讲，一味降价，出现亏损，生意也做不下去。

所以，什么价格才是最合适的，这个问题应该由企业领导人决定，而且如何定价取决于领导人持有的哲学。性格扭曲的人会决定一个扭曲的价格，而性格软弱的人会决定一个软弱的价格。软弱的经营者一年到

头受客户的欺负，导致企业破产。性格扭曲的经营者经常欺骗客户，以致丧失信用，最后也导致企业倒闭。

结果就是，按照什么来定价，由领导人的哲学或者人品决定。我前面讲到定价不能委托给销售部长，道理就在这里。

诸位社长在定价时，如果因为性格软弱导致企业破产，那就是你们的器量问题、心灵问题，是你们所持有的贫弱的哲学招致的结果，所以结论很清楚。不仅如此，自己只具备贫弱的哲学，把定价权交给哲学更加贫弱的销售部长，而在企业破产时又说"是销售部长那家伙坏了事"，那就是岂有此理了。

经营这件事就是由经营者的心灵，也就是经营者所持有的哲学来决定的。常有人说，经营是艺术。但正如刚才所讲，仅从定价这一点看，它就是一个平衡的问题。性格扭曲的人固然不行，但性格软弱的人也不行。那么，怎样的人才行呢？那就是同时具备两种极端性格的人，必须具备豪爽的一面，又具备细致的一面。当然，同时具备这两种互相对立性格的人少之又少，但多少必须具备这样的平衡。我们看绘画、雕刻，缺乏平衡感的东西不成为艺术。我认为，经营企业就是由经营者的心灵、哲学所主宰。

就是在技术开发领域，我也经常谈到这一点。哪怕是技术特长非常突出的人，如果他的人格不好，也绝不可能把技术开发工作做好。这是我一贯的观点。

销售战略之五：建立体制，保证客户要求的交期

第五是交期。这一条大家都懂，就是在客户需要的时候及时供货。但是，把这一条做到完美的企业非常之少。构建一个体制，在客户需要的时候将产品及时交到客户手里，这个体制的建立很困难。但我认为，建立这样一个完美的体制极为重要。

销售的基本姿态就是对客户服务彻底

我们把上面讲的内容归纳一下。第一，因为中小企业的公司名称不为人知，所以要努力让客户知道公司名称。第二，当与客户打交道，有销售机会，但现有产品不符合客户的需求时，在短时期内开发出客户需要的产品，这种开发能力非常必要。第三，为了把生意顺利做大，能够持续供应质量稳定的产品，这种能力非常必要。第四，为了在市场竞争原理所决定的市场价格内胜出，必须维持比市场价稍稍便宜一点儿的价格。第五，必须构建一种体制，保证在客户需要的交货期内及时向客户供货。

那么，做到了以上几点，中小企业的销售战略就足够充分了吗？不是。做到上面几点不过是一般水平，我认为最重要的事情，前面已经几次涉及了，就是销售的基本思维方式和基本姿态，换种说法就是基本哲学。要贯彻好上述五个战略，有关销售的基本哲学非常重要。

所谓基本哲学，用我的话来讲就是："销售就应该成为客户的仆人，就是servant。"自创建以来，公司一直是销售我所研究和制造的产品。在销售时，我们一直心甘情愿充当客户的仆人。当仆人并不是勉强被迫，不得不当，而是我们乐于充当这种角色。现在我仍然是这么想的。如果不是高高兴兴、心甘情愿充当客户的仆人，那么我认为，不管建立了多么出色的销售战略，仍然如纸上谈兵，绝不可能获得成功。

当好客户的仆人，当然就要彻底地为客户奉献。但是，关于价格和品质不可能彻底奉献。价格方面要彻底奉献，只有不要客户的钱。这样的话，事业不可能成立。不管想要以多低的价格向客户供货，因为有制造成本，低价是有限度的。品质方面要彻底奉献，就要保证满足客户的过度要求，这方面也有限度。但是，保证交期与价格、品质相比，还是较为容易做到的，可以做得更彻底。还有，我们与客户接洽的态度，不管怎么诚恳、怎样尽心，也不会增加成本。因此，我们强调"对客户要绝对地、彻底地奉献"，用这种态度做好销售工作。

虽然说在价格和品质方面不可能无限度地满足客户，但我们又总是相信我们有无限的可能性，并追求这种可能性。"从这个价格上再往下降，那是不可能了。"但一旦客户提出要求，我们就会千方百计颠覆以往的概念，再次进行挑战。品质问题也一样，即使认为品质更高的东西做不出来，但是一旦客户提出要求，我们就会想方设法彻底追求品质的

提升。

彻底奉献客户，或者说心甘情愿当客户的仆人，这样的态度实际上在许多场合正在淡化。虽然口头上还在讲经营中要“把消费者当皇帝”，但事实上并非如此，重视客户的姿态正在被废止。

举个例子，注意一下最近的零售商店，一到下午5点，大家就都把卷帘门放下了。不久前，商店还开到晚上7点，最近5点就关门了。其实，文明发达的程度不同，关店的时间也不同。去到发展中国家，关门的时间是很晚的。在文明发展程度较高的地方，关门的时间就早，我们看到了这种现象。

日本也是这样，过去商店开到很晚，现在打烊很早。比如由父子数人经营的中小企业，一般下午5点关门，但不惜辛苦，开店到晚上8点，这是很劳累的。“人家的店、附近的店都是下午5点关门，再收拾一下，一家人就能围着饭桌共进晚餐了。我们一副穷相，店开到很晚，也没几个客人来。而一有客人来，我们只能站起来，吃饭也只好草草了事。这样做太不划算了，与其如此，还不如早早关门为好。”这么一想的话，就同别家一样，下午5点关门。彻底奉献客户就能增加利润，心里明白这一点却不能实行，结果就失去了干劲。

怎样才能从20世纪80年代活到90年代，这是今天会议的主题。答案其实很简单，大家不做的、没能做到的事，认真去做就行了。大家到这里来学习，听了一些貌似有理的意见，梦想走捷径，结果都不妙。有这个闲工夫，还不如每天认真做事，对自己的工作精益求精，这样的话，不管哪个时代都能生存下去。

不管时代如何变迁，经营的原理原则岿然不动

不管什么时代，经营的原理原则都是不变的。原理原则不是可以轻易变动的东西。当然环境条件在不断变化，但是自己持有的经营理念却不可以随便改变。环境条件发生了巨大的变动，在这一过程中如果连自己基本的经营理念都要改变，那么企业该向何处去，就会迷惑不清、动摇不定。

京都有一家出租车公司叫作MK的士。一般乘坐出租车，客人说了要去的目的地，司机却板着面孔不作声，这种现象司空见惯。但是，MK的士只要客人一上车，就会亲切地说："欢迎您！您去哪儿？"客人告诉了去处以后，司机一定会说声"谢谢"。这种态度是做生意最起码、最初步的礼仪，是理所当然的事情，但仅仅是这一点，别的出租车公司却做不到。只因为做到了这一点，MK的士的业绩不断提升，效益超过了所有的出租车公司。其实这还谈不上彻底的奉献精神，但只因为实行了这一点，就与别的公司拉开了差距。在此基础之上，再加上彻底奉献的精神，销售就会顺畅、强而有力，要向各位购买产品的客人就会增加。

还有，我虽然知道得不详细，但最近的倾向是餐饮行业发展得很快，我想这是好事。可是，现在吃一碗阳春面要花200日元。一碗阳春面要价200日元，我就有疑问，一份面条的成本现在也就30日元左右吧。关于汤料，也不会去用高级的鲣鱼，至多用些小杂鱼。再用点儿酱油等调料，面下好了在上面撒一点儿葱末，也不过几十钱（不到1日元）。服务好的店家还会放少许鱼糕，鱼糕也会切成薄得不能再薄的薄片放在面条上面，这样就要200日元。如果上面再加一点儿油炸什锦或油炸豆腐，就要加价100日元，变成300日元。我觉得这个价钱是很高的。

美国的餐饮行业中如麦当劳或肯德基那样的连锁店，类似日本的乌冬面店，虽然开在工资很高的美国，食物却异常便宜。与之相比，日本食品的价格自古以来就非常高。或许人工费上涨了，但是根本原因是缺乏对客人彻底奉献的意识，只想轻松赚钱。因此，我认为，餐饮行业以薄利多销为武器，发展的空间还很大。而这么做，餐饮行业的经营者就能把社会引向更好的方向，这是人们期待的好事。

讲话有点儿跑题了。我只是举了一个例子，说明有关销售的基本姿

态，或者说哲学是非常重要的。重要的就是基本姿态，就是对客人彻底奉献的态度，就是甘当客户仆人的哲学。我想强调的就是这一点。

如何满足复数客户

事情的本质相同，但我再讲几个情况不同的事例。各位的企业有没有类似的情况我不知道，但是我们的企业在生产工业用零部件供应给大型成品组装厂家时有两种情况：一种是只供应给一家特定的厂家，另一种是同时供应给几家大型厂家。

销售的形态由此会发生变化。有的大型厂家允许零部件企业向别的厂家供货，但是有的大型厂家的方针是“只能向我们一家供货”。我认为，只向一家大型厂家供货的中小企业前景堪忧，就是十分危险。

为什么危险？不仅在大型厂家要断绝关系时有危险，不仅是这一层意思。因为总是只向一家客户销售产品，在向客户彻底奉献这一问题上往往会虎头蛇尾。最初，拼命努力制造出物美价廉的产品，但随着同客户长期的交往，就会松劲。客户提出“价格再便宜一点儿”，就会回答“不，做不到”。像这样因为彼此太熟悉而产生的任性、松劲态度就会破坏互相之间的信赖关系。

相反，站在购买一方的立场来看，情况会发生什么变化呢？最初会认为，这家零部件供应商作为承包企业干得不错，很有满足感。但是过了若干年以后，习以为常，又没有了比较对照的对象，感觉上就会发生变化。本来比较A企业，B这家企业服务要好得多，拼命严守交货期，是一家好企业。但随着交往时间越来越长，没有了比较对象，满足感就会下降，因此就会批评指责对方，这样彼此会产生隔阂。

因此，无论从哪方的立场来看，都是不利的、有害的，结论就是只同一家厂家做生意是行不通的，是孕育危险的。所以，我认为，要把产品卖给多家公司，这无论如何都是必要的。

虽然把多家公司作为销售客户确实是好事，但是向多家公司销售产品，要让它们全都满意，却并不是简单的事情。为了让多家企业都真正满意，就必须具备彻底奉献的精神。向多家企业提供产品，让它们全部感到满意，是最理想的，这是我想强调的。但是，只向一家公司供货能让这家公司满意，却因为服务对象增加应付不来，结果适得其反，哪家都不满意，这就很危险。在这种情况下，与其对多家企业的服务都是“半吊子”，都不彻底，还不如只同一家做生意为好。然而，从真正的意义上讲，为了让企业稳定发展，为了同客户长期友好相处，我认为还

是应该把产品卖给多家企业。

这样的话，各家客户都会直率地提出要求："价格再便宜一点儿，品质再提升一点儿。"工作紧张时，客户在深夜也会要求"把产品立即送来"。我所说的彻底奉献的精神，就是哪怕在深夜，员工都不在，社长也应该亲自开小车或骑摩托车把产品送进客户的大门。当同时要向多家客户提供产品时，社长个人哪怕有三头六臂也不够用。我认为，这时候就需要有妥善处理事情的能力。像我们这样的中小企业，不属于任何大企业之下的系列，生产电子产品和电子工业用的材料，不仅要向日本，而且要向全世界的大型企业供货。这中间会遇到非常苛刻的要求，必须有妥善处理这些问题的能力。

认真思考，要举例说明的话，例子或许不太适当。我觉得，我们现在做的事情同酒吧的服务小姐可以相比。酒吧的详情我不太了解，但被称为"头牌"的服务小姐拥有许多粉丝。许多客人都因为"那位小姐很可爱"，所以常来酒吧喝酒。如果她只同某一位特定的客人打得火热，其他客人见不到她，就会产生不满。所以，她必须让每位客人都喜欢她。

她必须让每位客人都迷恋她："这位姑娘真的把我迷住了。"经常来酒吧的男客人异口同声地赞赏她："这姑娘真好！"她待人亲切、讨人喜欢、服务细致、气质优雅。就是说，这样的"头牌"服务小姐，对于不特定的多数客人都有吸引力，接待服务恰到好处，让大家都满意。我认为，这样的姑娘天生就具备从容应对客人的本领和技巧。

这么想的话，我们同结婚后的夫人的关系，或许可以说是最差的关系。如果一年到头夫妻总是吵架不止的话，就说明我们对仅有的一位对象，也无法让她感到满意。

我们以客户为对象销售产品，就要像刚才提到的"头牌"服务小姐一样，必须获得所有客户的好感，同时又不能对某个特定的客户过分热心。要讨所有人的喜欢，但实际上所有人都不会从内心喜欢你。要让这个矛盾不成为矛盾，让所有人都保持对你的好感，那么从平时起就要满腔热情、不断努力。刚才提到的酒吧小姐或许天生就具备八面玲珑的能力，但对于我们这种普通人来说，我认为只有从早到晚不断思考、不断努力，才能达到这样的境界。

经商的最高境界是受到客户的尊敬

虽然离题了，但仅举这一个例子，就能说明销售的基本姿态、基本哲学有多么重要。只要坚持实践刚才讲的六项，积累了优秀的业绩，就会产生信用：“那家公司有信用”“那个人值得信任”。这样的话，订单就会源源不断，企业就能走上轨道，迎来稳定发展的局面。正如自古以来的说法，经商要靠信用的积累。

大家知道，日语里赚钱的赚字，就是一个“储”字，“储就是信者”，就是说信任自己的人增加了，赚钱的机会也就多了。我认为，达到赚钱的最高境界的是拥有众多信徒的团体。考虑到这一点，我就觉得，受到客户的信任应该是经商的第一步。

因为自古以来人们就这么说，所以我也认为这是正确的，但是最近我的想法有了一点儿变化。人们都说经商的最高境界在于信用，但是我感觉到在信用之上，还存在着更高的一种境界。当然信用是基础，为了获得信用，必须有相应的作为，只有积累了优秀的业绩，才能获得信用。但是，现在我意识到在信用之上，还存在着某种更深刻、更重要的东西。

这是什么呢？我认为，就是他们具备的“德行”。对于受到人们信任的人或者公司，从销售的基本姿态进一步深挖下去，就是这个人、这家公司所具备的德行。

为了构筑信赖关系，及时提供物美价廉的好产品，具备无微不至的服务精神，两者必不可缺。把每一道环节上的事情都切实做好，在受到信任的基础之上，如果再具备德行的话，就能够超越信用这个阶段，上升到尊敬阶段。

我认为，经商的最高境界在于受到客户的尊敬。如果受到尊敬，价格高一点儿、低一点儿就不会成为问题。客户会说，“我只买你家的东西”“从你们公司购买是最好的选择”。让客户说出这样的话，你这个人、这家公司就要具备值得客户尊敬的气度和德行，这就是经商最高的境界。

那么，如果要问德行是什么，那就是当事人所具备的哲学。积累了优秀的业绩，并由此建立了信用，要再超越信用这个阶段，到达更高的

境界，也就是当事人的哲学境界。具备这样的哲学境界，才能获得人们的尊敬。

如果是值得客户尊敬的人物，那么客户买你的东西，不是因为你的价格比别人便宜，而是因为对你绝对信任而购买。因为受到绝对的信任，当然绝不会辜负或背叛客人的期待。具备这种德行的人，本来就不可能有背信弃义的行为。

对于构筑信任的过程，我讲了六项。在认真实行这六项的同时，销售的姿态说得细微一点儿，就是对销售的哲学采取“否定之否定”的态度，即不断提高层次，进入让客户尊敬的阶段。

做到这一点，就可以在全世界销售产品。这不是说要在逻辑上煞有介事地打出所谓“国际销售战略”的旗号。我认为，只要在每一个销售行动上都体现出优秀的哲学，就是最出色的销售战略。

现在我们在欧洲、美国都建立了分公司。美国的分公司设立已有十年，今年的销售额是18 000万美元，员工有1900人，今后还将有更大的发展。这些成果并不是因为有什么优秀的经营管理学者帮助构建了出色的销售战略，而是以我刚才讲的那几项作为基础，十年来一步一步脚踏实地，持之以恒不断努力所积累的结果。我们在美国的成功，原因就在这里。

生产工业用零部件卖给特定的成品组装厂家，有关我们的经营情况，我引用实例给大家做了解释。这些都是我自己实际在做的。我使用的语言、我所讲的内容，都是我和当地销售负责人日夜讨论的东西，所以我认为一定能对大家有所启示。

把卖不动的东西卖好，才是销售专家

迄今为止，我们一直向大型成品厂家提供零部件。但同时，因为我们研究的是矿物质的结晶技术，我们利用这项技术制造出了宝石，并称之为再结晶宝石。具体来说，我们以“绿色月牙”为品牌，商品有绿宝石、变色金绿宝石。最近我们又成功做出了红宝石，今年还准备推出蓝宝石等两三种新宝石。

最近市场上天然绿宝石的品质非常低劣，宝石中裂痕、瑕疵很多，但因为称之为天然，所以价格昂贵，这是一个问题。为了弥补这个缺憾，我们用人工做出了与天然宝石的化学成分和结晶构造完全相同的东西。我们原以为这么好的宝石一定能畅销，但是与设想完全相反，根本卖不动。虽然是比天然宝石更加漂亮的宝石，却成了现有宝石行业的众矢之的。“出来这种以假乱真的东西，价格又便宜，我们的宝石生意还怎么做？”他们怨声载道。我是搞技术出身的，本以为只要做出卓越的产品，就一定能畅销，事实却并非如此。

这样我就决定，直接面向一般消费者进行销售，这是过去我们从来没有做过的。我们用独创性技术，开发出了同天然宝石一模一样的人工再结晶宝石。“既然现有的宝石行业不肯销售我们的产品，而这个宝石是由我们独创的，那么销售宝石的市场也由我们来独创吧。”我就是这么考虑的。

过去的宝石市场，首先有天然宝石行业，另外就只有仿造宝石行业。但是关于珍珠，既有天然珍珠，又有在玻璃小球上涂上颜色的仿冒珍珠，还有御木本幸吉先生的养殖珍珠，就是在天然的海螺中植核培养的珍珠，一共三种。但在宝石市场却不认可有人工制造的产品。

某个人发起了革新，但如果他不是伟人，人们就很难认可这项革新，这是常有的事。如果是这样，我认为，虽然我们的宝石是人工制造的，但它同天然宝石具有完全相同的组织成分。既然别人不愿销售，那么我们自己来创造再结晶宝石这一新的市场概念不行吗？就是说，“既然没有其他人创造市场，那么就由我们自己来创造吧。”我们就是这么开始的，从某种意义上讲，这么说也许不够谦虚。

然而，过去我们只要向全世界的大型电子厂家提供产品就行了。但现在不同，要向消费者直接推销宝石，我们遭遇了过去从来没有遇到过

的问题。当然，这里面有流通渠道的问题。对于我们制造的人工宝石，现有的天然宝石流通渠道不予承认。虽然愿意做我们宝石生意的人不少，但感觉上这些人都不太靠谱，正人君子似乎都不愿意来做我们这门生意。

前面讲到，彻底地为客户奉献是我们的方针。但是，为此在全国各地设置销售人员也不现实，因此我考虑必须使用代理店。过去我们彻底奉献的对象只有大型厂家，现在我们决定对代理店和最终客户这两种客户都实行彻底奉献的方针。但眼下没有一家愿意代理销售，没有办法，我们只能公开招聘代理店。我们选择的对象不是原来宝石行业的专业人员。“不管以前做过什么买卖，我们招聘对销售我们的宝石具有热情的人。”我们打出这样的招聘广告，希望有这种热情的人来开展这项事业。

这是新的尝试。既有的流通渠道不开绿灯，我们就召集完全不同行业的人组成一个集团，面向全国拓展销路，创造一个全新的代理店网络。我们销售的是全新的宝石，是独创性的产品，在销售方面我们也要尝试一种全新的方法。

这里JC的成员可能很多，从父辈那里继承事业的人很难做独创性的工作。只想守住现有的事业，保持稳定的局面，在这种安于现状的思维下，产生不了革新性事业。因为我一直在逆境中开展事业，所以没有人来帮助我们销售宝石，那么就考虑由我们自己来干。

因为在大型流通行业也有熟人，所以决定自己销售之前，我曾经去征求他们的意见。这些人在商品销售方面都堪称专家，他们都是大型超市或百货商店的骨干，在销售方面具备不亚于任何人的自信。但是，要请他们来帮忙销售新的宝石，同他们见面一谈，我就非常失望。原以为他们都是销售商品的专家，实际上却并非如此，他们不过是销售了能够畅销的商品。只要有大资本作为背景，这是谁都可以做到的事。

在我孩童时代，乡下的村子或城镇里举办庙会时，去神社的路上小店林立。这些小店都开在附近暴力团的势力范围之内，暴力团收取俗称的“地皮费”。讲得极端一点儿，现在的百货商店也一样，就是把销售场地租给专卖店，收取尽可能高的地皮费。在这个场地销售畅销的商品，他们不过是做了这样的事，所以说不上是什么销售专家。

能不能畅销不知道，即使冒着风险，也要拼命去推销，这样的销售

专家我从来没有见过。因此，虽然我们只是从事制造的技术人员，但是我们为什么不能努力成为销售方面的专家呢？没有人打包票保证畅销，而且事实上也没有卖动，我们就要销售这样的东西，我们进行了挑战。

现在，宝石的销售事业自开始以来，已经过去了5年。销售额在不断增加，每个月大约销售3亿日元。因为我们的出厂价是3亿日元，代理店的一般市场价格当然就更高。年底我们要努力做到月销售5亿日元。事业由外行的团队使用外行的代理店在展开。我认为，只要我们取得了某种程度的成功，过去拥有强大流通渠道的专卖店到时也会提出：“让我们也来销售你们的宝石吧。”为了出现这种局面，我们正在拼命努力。

商品普及、市场开发的五个阶段

最后再讲一点，这是从一位先生那里听来的，让我印象深刻。他的说法是，商品普及的阶段或者市场开发的发展阶段，同文明发展的阶段是吻合的。

刚刚开发出来的新产品，首先使用的人被称为“革新者”。在时装领域，就是指在正式流行以前，就引领时尚的人。这种新潮人物大约占整个市场的2.5%左右。接下来是所谓的初期使用者，是较早接受时尚的人，约占市场的13.5%。

就是说，将再结晶宝石投放市场的时候，一开始得不到周围人的理解。在这个艰苦的阶段，接受这个商品的所谓“革新者”只占整个市场的2.5%。经过不断努力，出现了理解并使用这个商品的“初期使用者”，约占市场全体的13.5%。经过进一步的努力，接着出现的是占市场34%的“前期追随者”，到这里就开始进入普及阶段。

从出现革新者，到进入产生初期使用者的阶段，走向普及的速度就会加快。文明发展的进程也是从革新者到初期使用者，再到前期追随者。

然后，再普及到34%的“后期追随者”，他们看到身旁的人使用了，便也跟着使用。最后，就会普及到16%的“后进者”。所谓后进者，就是思想倾向于陈旧保守的人，在新的事物变为传统之前，他们不会使用。例如，有一种人会坚持“我只穿日本传统的和服”。无论哪个国家、哪个民族，都显现出这样的结构。

首先是吸引革新者、初期使用者，再努力催生前期追随者，等到后期追随者使用了，就进入了完全流行的阶段。但在这一过程中，必须付出极大的努力。在服装等领域，只有一小部分人使用叫作时尚新潮，接着进入社会广泛使用的阶段，叫作流行，经过这样的阶段普及开来。因此，将产品投入市场时，在出现革新者的阶段就遭到淘汰当然是不行的。

在宝石这个行业，我们没有任何销售渠道，现在还在奋斗之中。在座各位中如果有人愿意干，想“我也来帮忙吧”，那么请告诉我，我们可以携起手来，共同奋斗。

我的讲话到这里结束，谢谢大家静听。

要点

当自己公司的产品不符合客户的需求，而客户提出新的需求时，如何在短时间内赶上并满足客户的需求，这是一个简单又困难的非常重要的问题。

○

要将客户提出的需求作为机会，借此发展企业。为此，小企业要有小企业的灵活性。为了快速满足客户的需求，尽快将产品做出来，这种开发能力无论如何都是必要的。

○

不管构建了多么高明的销售战略去推销产品，如果产品的品质不良，客人绝不会买。产品的品质至少要比别的竞争对手优良。同时，不管哪一种品质优良的产品，必须按客户的要求持续提供。否则销售工作不可能顺利展开。

○

产品价格由市场机制决定。剩下的问题是，如何用最低的成本把产品做出来。为此，我们的作业就是从材料费开始，所有的费用如何最小化。我们认为，这样的作业才叫作生产制造。抛弃一切固定观念，所有的制造成本都要最小化，我认为这样的作业就是我们技术人员的工作。

○

因为卖价已经确定，把成本做到最小，这二者之间的差额就是利润。所以，利润多少才算合理，“利润是百分之几为好”，这样的概念我们没有。

○

人工费上涨，材料费上涨，所以零部件的价格也要水涨船高。我认为，抱有这种思维方式的人，一般水平的经营也许能维持，但他无法进行高水平的企业经营。

○

根据市场价格，考虑到与同行企业竞争，价格就要比它们便宜。那么，要便宜多少才好呢？我认为，这个问题不是一个销售人员可以决定的事，也不是销售部长决定的事。定价应该是领导人来决定的事。

○

什么价格才是最合适的，这个问题取决于领导人持有的哲学。性格扭曲的人会决定一个扭曲的价格，而性格软弱的人会决定一个软弱的价格。软弱的经营者一年到头受客户的欺负，导致企业破产。性格扭曲的经营者经常欺骗客户，以致丧失信用，最后也导致企业倒闭。

○

经营这件事就是由经营者的心灵，也就是经营者所持有的哲学来决定的。那么，经营者应该是怎样的人呢？那就是同时具备两种极端性格的人，必须具备豪爽的一面，又具备细致的一面。

○

如果不是高高兴兴、心甘情愿充当客户的仆人，那么不管建立了多么出色的销售战略，仍然如纸上谈兵，绝不可能获得成功。当好客户的仆人，那当然就要彻底地为客户奉献。

○

虽然说在价格和品质方面不可能无限度地满足客户，但我们又总是相信我们有无限的可能性，并追求这种可能性。“从这个价格上再往下降，那是不可能了。”但一旦客户提出要求，我们就会千方百计颠覆以往的概念，再次进行挑战。品质问题也一样，即使认为品质更高的东西做不出来，但是一旦客户提出要求，我们就会想方设法彻底追求品质的提升。

○

不管什么时代，经营的原理原则都是不变的。原理原则不是可以轻易变动的东西。当然环境条件在不断变化，但是自己持有的经营理念却不可以随便改变。环境条件发生了巨大的变动，在这一过程中如果连自

己基本的经营理念都要改变，那么企业该向何处去，就会迷惑不清。

○

为了构筑信赖关系，及时提供物美价廉的好产品，具备无微不至的服务精神，两者必不可缺。把每一道环节上的事情都切实做好，在受到信任的基础之上，如果再具备德行的话，就能够超越信用这个阶段，上升到尊敬阶段。经商的最高境界在于受到客户的尊敬。

○

如果要问德行是什么，那就是当事人所具备的哲学。积累了优秀的业绩，并由此建立了信用，要再超越信用这个阶段，到达更高的境界，也就是当事人的哲学境界。具备这样的哲学境界，才能获得人们的尊敬。



为了发挥企业“飞行员”的作用

在盛和塾京都塾长例会上的讲话

——1989年6月22日

这次讲演是稻盛在盛和塾京都塾长例会上的讲话，引用了第二电电的例子，讲述了企业经营管理的精髓。

1983年7月名为“盛友塾”的经营者学习会开始了，1989年4月改名为“盛和塾”，同时设置了盛和塾事务局，活动开始正规化。

确切掌握每一项事业的实态

确切掌握每一项事业的实态在企业经营中非常重要。实际上，尽管理解了它的重要性，但据说没有付诸实践的经营者非常之多，这让我很吃惊。

上星期整整一个星期，在比睿山的宾馆里，我召集了从世界各地来的京瓷集团干部，整天举行会议。这个会议名为“京瓷集团国际经营会议”。在会议上，世界各地的当地法人代表等要发表他们的业绩以及今后的预定目标。在这次会议上，我强调了一个观点，我说：“企业经营者就好比坐在飞机操纵席上的飞行员。”坐进飞机的驾驶舱，前面有一排仪表，飞行员看着这些仪表驾驶飞机。

同样，在企业经营中，作为经营判断指标的数值如果经营者不能把握，缺乏这样的体制，那么不管你依据多么好的构思来展开经营活动，经营还是搞不好。

而且，这时把什么样的指标放到经营者面前，也是一个很重要的问题。如果经营所必需的指标没有按部门分开，让经营者一看就懂，缺乏这样的体制，那就像没有仪表的盲目飞行一样。

具体的事例，可以举出第二电电的例子。在第二电电的经营中，我们已经构建了基于确凿经营资料的合理经营管理体制。我认为，这个体制占了第二电电成功原因的大约25%。

第二电电的经营资料让经营状况一目了然。到前天为止的经营实绩，正好用一张纸表达得清清楚楚。

比如，日本全国各地的电话线路及其累计数、每条线路的单价及其合计、累计的契约者数和前一天的契约者数、适配器的累计总数和前一天设置的适配器数、与适配器连接的线路数等数据全部列出。这样的经营资料，不管我在世界的哪个地方，都可以到达我的手里。我每天都要看这些资料，其他还有几种非常有价值的资料。

另外，这样的经营资料必须迅速及时。比如，月度决算时，从上月底起的1周或者10天以内，数字必须全部归纳到位。还有，在座各位大多数都把决算委托给会计师事务所，并使用一般的决算表（财务报表）

来进行核算管理。但是，这样的经营管理对于实际的企业经营并没有起到作用。

因为我是技术出身，不懂财务，所以我自己创造了一个经营者实际可以使用的经营管理体制。这个体制是在我同京都传统企业来的一位财务部长的争论中产生的。“你做的报表没用！”我毫不客气地指责他。后来，这位部长通过上述经验，总结归纳写了《京瓷会计学》这本书，在公司内部出版。

他二战时毕业于和歌山高等商业学校，毕业后一直做财务工作。在财务领域，他自认为是一名专家。对于这位专家，我作为外行，向他提出了许多要求。开始时他认为：“一个什么都不懂的人提出了许多奇怪的主张。”但是，在按照我的要求去做的过程中他发现，我所思考的有关财务会计的原则和做法既有逻辑性，又有合理性，没有矛盾，非常了不起。

当时，他从会计师的角度反驳我：“财务会计就应该是这样的。”但是，依照我的说法，“从经营者的角度来看，这完全是错的”。

例如，在汽车的仪表板上，有显示发动机转速的仪表，对于一般驾驶人而言，转速表完全无用。但对于造车的技术人员以及高级驾驶人来说，这是一个绝不可缺的、非常重要的仪表。

与此相同，对于经营者来说必不可缺的、最便于使用的经营管理体制也应该做出来。就是说，必须构建这样一个体制，在这个体制中，经营者每天都能看到经营判断所需要的经营指标。在这个体制中，这些指标都能迅速及时地做出来。

必须正确地看到经营的实态

举个具体的事例，我想讲一讲关西赛路拉移动电话公司设立的故事。移动电话所属的移动通信事业是一种装置产业，首先需要建造通信基础设施，为此需要大笔的先期投资。所谓移动通信基础设施，就是要一个连一个地建立发射和接受电波的基地，设置基地间中转的交换器，建立蜂巢状通信区域。

这种移动通信事业的费用基本上是个定数，与客户数量无关。初期投资虽然很大，但当用户数量超过盈亏平衡点时，利润就会不断增加。相反，没有达到盈亏平衡点就会产生巨额赤字。

就是说，这类事业的成败，取决于初期能不能获得一定数量的用户，所以事业开始时的成交量是关键。为此，我每当访问关西赛路拉时，都会问“为了增加用户数量，代理店是怎么建立发展的，现在处在什么状态”等，询问他们增加用户的策略。但是，尽管我多次强调，因为处在开张的忙碌期获取用户的重要性，他们却并不明白。所以，我经常训斥这些干部。最近总算见效了，关西赛路拉的社长自己写了一幅字“初战必胜”贴在社长办公室。

为了“初战必胜”，必须制订周密的核算计划，为此首先要测算有多少契约用户就可以产生利润。于是开始测算，但测算结果有25　000人的，有30　000人的，还有35　000人的。而且，他们又说：“如果有了35　000千人，基地就不够了，需要增设。”如果增设基地，又要支付相应的费用，将这个费用加进去测算，盈亏平衡点就要发生变化。如果不增加更多用户，就会亏损。

所以我就批评他们：“简直是你追我赶的赛跑，这不是要在亏损状态下持续不断地增加投资吗？”他们似乎理解不了。于是，我就指示他们：“把测算表拿来。”一看测算表，不出所料，在销售额急速上升出现黑字之后，又快速滑向赤字，月度之间的数字上下波动剧烈。这根本就说不上是什么经营。关于这一点，在京瓷集团国际经营会议上我也讲到了，我提醒京瓷海外法人的干部们注意，我这么说：

“听了你们发表年度经营计划，月度之间的销售额和利润都有大幅度的波动，受季节变动因素的影响较大。在某个特定的时期，一定会增减的事业姑且不谈。并没有特别的原因，销售额和利润都有大幅度增

减，收益很不稳定。从半年或一年汇总来看，因为有利润，你们就认为经营得不错。但分月细看，月度利润差异非常大，这样的话，无法搞好经营。”

拿直升机打比方，在直升机上一定配有高度计，飞行员看着高度计驾机飞行。一般的直升机上有两种高度计，一种是气压高度计，利用外气压测定高度。另一种叫绝对高度计，它向地面发射电波，利用电波反射回来的时间测定高度。就是说，气压高度计表示离海平面的高度，而绝对高度计显示离开地面的高度。

直升机在山上飞行时，因为地形不断变化，离开地面的高度也随时变化。这时候，如果只看气压高度计，不注意离开地面的高度，就有坠机的危险。因此，必须也看绝对高度计，正确掌握自己所在的高度。

经营也一样，看到利润时有时无，“虽然不太明白，原来我们公司的经营状况是这样的”，许多人这么想。但是，调查一下为什么利润有增有减，就可以明白，是因为有了特别的收入或发生了特别的费用。

重要的是，对业绩的变动不是放任不管，而是要建立一种体制，在这种体制下，能够正确地看清楚自己所经营的企业的实态。这样来排除变动因素，是经营的要诀。

分部门核算和“一一对应”的会计原则

我再以刚才提到的关西赛路拉为例说明，首先测算开业时预料的销售额和利润。于是，有一开始就是黑字的，有开始赤字而中途转为黑字的，还有持续赤字的，如此各种测试结果。

移动电话的经营是通过代理店展开的。当代理店同客户签订契约时，契约金进账。另外在这以后，每月的基本使用费入账。客户通话以后，第二个月就会支付通话费，然后付给代理店佣金。就是说，首先在收入一栏里要记入契约金，契约金每人65 000日元。如果一开始就有1万人签约，反契约金就是65 000万日元的销售额。

另外，每个月的基本费用是12 000日元，1万人的话，每月就有12 000万日元的销售额。这样，签约多的月份销售额就显得突出。与此相应，支付的费用也会增加，给代理店的佣金以及车载电话的安装费用，都会急速膨胀。

如果在这个时候，“只要签了约，契约金65 000日元即使还没有回收，给代理店的1万日元佣金也当月就要支付”，只有支出上升，销售额要以后才进来，那么支出就急剧增加，利润大幅跌落。因此，如果只看月末的利润，就要么是大幅赤字，要么是大幅黑字。

几乎所有的公司都一样，看到结果难免一喜一忧。为什么会这样不知道，就是做月度决算的公司，一大半也会陷入这种经营状态。

因此，我指示关西赛路拉的干部：“即使经营移动通信这一单独的事业，在会计上也要分成三个部分来算账。”一般来说，如果既做移动通信，又做物品销售，有两项明显不同的事业，当然要分成两个事业来计算。但是，即使是移动通信这一单独的事业，为了把经营的实态表达清楚，也有必要把它分割成三个部门。

例如，把签订契约看作是一个事业，签约部门的收入就是每人65 000日元×契约数量。另一方面，支出包括向代理店支付的佣金、现场的申请费用以及安装费用等。在这里，重要的是“一一对应”。前面已提到，如果“只要签了约，就要马上支付佣金”，收入未到，支出先行，在一笔契约里收入和支出就没有对应。为了让收入和支出相对应，与客户签约以后，就要确认客户是否已经支付了65 000日元的契约金，或者是

否确定两三天后客户一定会支付这笔费用。在确认了这个事实之后，再支付申请费、安装费以及给代理店的佣金。

我认为，所谓会计，就必须做到这样的“一一对应”。

然而，实际上客户的钱还没有进账，支出就先发生了。这样进行会计处理而做出的核算报表，就不能成为有用的经营指标。

相反的情况是，东西已经卖了，销售额已记入，但进货成本却没有反映。比如女装店，客人要买的衣服没有现货，于是店员就同厂家联系，确认有无库存。如有库存，就请客人付款，记入销售额，而进货成本却没有反映，这样处理就不对。归根到底必须采用“一一对应”的处理方法，把具体的数字预先算进去。

比如，某名牌女装的价格是50万日元，进货价是30万日元，那么就可以赚得20万日元的差价。但按照刚才的算法，因为30万日元的进货费用还没有发生，50万日元就直接作为利润计入了。

为了不让这种情况发生，京瓷就一定会把“一一对应”作为原则。而且，只要向京瓷的经营管理部门发出指示，电脑就会在瞬间打印出基于这种“一一对应”原则的经营指标。看到这样的体制，京瓷的公证会计师就发出赞叹：“核算做到如此精确的企业，首先就没见过。”

在大多数企业里缺乏这种体制，经营者真正需要的数字不能及时提供。所以我认为，如果企业业绩不好的话，原因不仅是经营手段笨拙，而且在经营管理的体制上也有问题。正如飞行员要看着驾驶舱中的仪表操纵飞机一样，经营者所需要的数字也必须能够正确、迅速地拿到手，必须具备这样的体制。正因为缺乏这样的体制，许多经营者虽然拼命工作、一腔热情，而且脑子也一点儿不笨，但是企业却经营不好，这种情况非常之多。

在企业里，只有构建了作为经营指标的数值能够迅速反映出来的经营管理体制，中小、中型企业向大企业飞跃的基础才算稳固。即使每月甚至每周都做决算，但忽视了“一一对应”，不将组织细分，也就是“盖浇饭”式的笼统账。在这种状态下把企业做大的话，到了某个时候，一定会做出错误的经营判断。把分部门核算做好，那么即使公司发展，事业扩展到全世界，经营者也能够在一瞬间看清楚企业的实态，从而做出正确的判断。

另外，为了在一瞬间看透经营的实态，现在不需要的经营数据不必去看，这也是合理的。只看到现在经营上需要的数值，这种体制能够导入的话，就能提高企业业绩。

比如，诸位经营餐厅、饭店，过去的销售利润率至多是6%的状况很快就能改变。因为实行了“一一对应”，显示出来的经营数值是平稳的。这样的话，对应于收入的支出就能看得更加清楚。比如，食材进价是不是真的便宜，都可以了解得更加详细。

这样，经营的实态一旦明确，针对问题立即采取措施，就一定能提升收益。过去，究竟问题是什么，因为看不清，所以没法下手。拿操纵飞机做比喻，尽管握着操纵杆，但不知道自己现在所在的位置。那么操纵杆是抬起还是放下，发动机输出功率是加大还是减小，就搞不清，无所适从。同样，在经营中，如果能够掌握真实的情况，采取必要的改进措施，就能提升企业效益。

过去有关经营哲学我讲得较多，这次讲了具体的经营管理方法，讲了如何通过这样的方法来提高企业的经营效益。

再重复一遍，为了提高效益，首先要采用分部门独立核算的办法。但是，这个分部门核算，一般人常常认为是把不同的事业进行简单划分，这种理解不对。即使是同一事业，在会计上把事业划分成不同的部门，这才是重要的。而且必须构筑一个体制，让各个部门的经营实绩能够简洁、正确且迅速地呈现出来。

问答：有关经营管理的Q&A

[问]核算单位怎么划分？

[答]

在构建体制时，首先遇到的问题就是如何划分核算单位。

在京瓷，先把生产和销售分开核算，然后在生产部门再按产品来划分。不过，虽说按产品划分，但有时也不能那么简单地划分。

生产制造有若干个工序，比如，精密陶瓷的原料有很多种类，由原料部门负责处理。各个陶瓷生产部门会向这个原料部门下单："请提供具备如此特性的精密陶瓷原料。"原料部门就会配制适合这种特性的原料，卖给生产部门。

生产部门有多道工序，例如，用各种各样的方法把原料做成某种形状的成型部门、将成形的半成品烧结的烧制部门和对烧结后的半成品进行打磨的研磨部门，等等。京瓷把上述各部门都看作是独立核算的单位。

像这样，在按品种划分之上再按工序划分，以所谓纵横矩阵的方式对核算进行管理，经营的实态就能一目了然。

［问］经营管理到底怎么做才好？

［答］

当我说"要按部门划分，进行一一对应的管理"时，许多人就会说："要那样管理的话，必须增加很多人手，为了管理而管理，是不是反而会让经营陷入困局呢？"但是，京瓷创业不久，就因为采用了这种体制，企业才会不断成长发展。

确实，这样做要花工夫，为了获得经营真正需要的经营指标，构建这种体制也必须花费相当的时间和劳力。你问会不会让企业陷入管理困境？决非如此。这样做，可以得到大大超过费用的好处。

大约10年之前，某家有名的电器厂家的利润率跌到只有3%～4%。询问这家的干部是什么原因，原来这家企业采用的是成本主义。例如，电视机事业部的制造部门首先调查在秋叶原等电器街，几英寸的彩色电视机卖多少钱，先调查这个价格。接着，批发价是多少，然后加上厂家的赚头，就可以计算出成本应该是多少。最后就对电视机的生产制造部门下达指示："用这样的成本来生产。"这就叫"目标成本"。

生产工厂就按照这个目标成本努力制造产品，如果达到了目标成本，作为工厂即使没有赚钱，也算完成了任务。然后，销售部门以成本价接收这个产品，以当初定好的价格卖给批发商。

但是，我们可以预料到，实际上事情不会那么顺利。例如，产品的款式有点过时，零售店要降价20%销售，要求批发商降价。批发商靠批发赚钱，批发价下降自己的利润就没了，所以要求厂家的出厂价也降20%。本来厂家就打算了20%的赚头，价格一降，利润就泡汤了。

在这种场合下，按成本价进来的产品，实际上以什么价格出售，是由负责销售的董事决定的。就是说，这个企业管经营的人是销售董事。

我认为，"定价即经营"。就是说，定价这件事，绝不是领班或学徒明白就好，本来就必须由处于经营核心地位的社长来决定。如果说定价在很大程度上左右了利润的话，定价就是社长的工作。而在那个大型电器厂家，价格却由销售董事决定，所以最后结账时只剩下3%的利润率。

因为如此，当问这位公司干部"你能把利润率提高到5%吗"，他当然不知道用什么方法。销售董事负责定价，制造部门不会付出超过目标成本的努力，所以公司效益提不上去，那是理所当然的。

给了工厂一个目标成本，为了达到这个目标，工厂会付出努力。但是，归根到底，目标成本是最终目标，超出这个目标的努力他们不会做。例如，目标成本完不成，他们会寻找借口；目标成本达到了，他们就心安理得了。总之，比较目标成本，要把成本再向下降，他们的头脑里完全就没有这个概念。但实际上，只要努力去降低成本，成本降多少都有可能，这样利润就上去了。

成本主义严重阻碍制造部门降低成本的努力。这是因为搞经营的人没有考虑在现场工作的干部员工的心理状态。从这个意义上讲，经营也

是一种心理学，经营者必须认真考虑员工对问题会做出怎样的反应。

［问］“定价即经营”，但是由于销量不同，成本不是会变的吗？

［答］

一般人都过分相信销售数量不同，成本就会变化，但是这不对。拿到大笔的订单，因为大量采购原材料，单价可以降低。由于大量生产，制造成本也可以下降。大家都这么想，这对于生产制造而言成了常识。但是，正因为把这一条当作金科玉律，所以经营不好的情况非常之多。

在京瓷也是这样，大学毕业、头脑聪明、知识丰富，越是这样的员工越会这样思考问题。研究开发获得成功，投入资金购买生产设备，做出新产品上市，开始时卖得很少。于是，当事人就说：“只要订单增加，就能扭亏为盈。”这就是依据“数量大、成本低”这个概念思考的结果，这个概念成了美国式工厂管理学的金科玉律。

其实，京瓷公司也发生过下面这样的事情。现在，京瓷在海外不断设立销售公司，销售公司的社长都是当地人。他们只是一味强调：“在纽约也租一个办事处，开始时会增加各种各样的费用，但如果销售额达到一定的数量，就可以扭亏为盈。”

但是，在前面提到的国际经营会议上，我谈到了在德国和英国销售激光打印机的公司，谈到了它们在经营上的差别。

听英国销售公司社长的话，他说的是：“希望聘用S这位优秀的销售人员，通过聘用他来增加销售，就可以变赤字为黑字。”我警告他：“不行！销售这么少，还是赤字，在这种情况下还要聘用新人，简直是乱弹琴。”

经营企业只要随着销售额的增加，采用“擒贼搓绳”的办法就行。与英国不同，我们在德国的销售公司成立当月就能赚钱。这位社长还年轻，只有41～42岁，每月做出4000万马克的销售额、400万马克的利润。我认为让他做规模更大的事业他也能胜任，把英国的销售公司让他兼管，我相信他也能做好。

为什么？因为“销售量不增加，成本就降不了”，他从来不说这种话。他想尽一切办法，倾注全力，做到销售最大化、费用最小化。这在

生产工厂也一样。生产部门常有人讲：“量增加了，赤字就能消解了。”但是，如果不能构建即使量少也能产生利润的生产体制，绝不可能拥有高收益的事业。

［问］材料费30%，人工费30%，各种经费30%，净利润10%，以此为目标经营企业。对于削减各种经费，提升利润率，您是怎么思考的？

［答］

刚刚建立公司时可以这么考虑，但成长发展后的企业或者有历史传统的企业，我认为不能这么思考问题。

拿我来说，要做出多少利润，我不考虑。对我来说，材料费是30%，人工费是30%，各种经费是30%，这类固定观念我都没有。我只是一味努力，把所有的经费都做到最小。

例如，做制造业，必须采购原材料。因为原材料行情是变动的，不可能任何时候都便宜买进。但是，采购究竟可以便宜到何种程度，我会追根究底、彻底思考。人工费很难削减，但是通过提高员工的生产积极性，作为结果，人工费就能降低，要这样去努力。关于各种经费，认为某种程度上总是要发生的，这样的固定观念统统排除。要想方设法，尽可能把它们降低到接近于零。在京瓷和第二电电，为了让所有的经费最小化，我们付出了持之以恒的努力。

无论生产出多么优良的产品，因为市场的存在，制定超过市场价格的高价格都是行不通的。因此，市场决定了价格。如果是这样的话，那么剩下的就是前面讲的三种费用如何降低这一个问题了。而且，这么做，作为结果来说，也就是让利润最大化的方法。

总而言之，开始时，只要着眼于材料费、人工费等各种经费就行了。而且，为什么会产生这些费用，要进行彻底的调查。如电费、燃气费、电话费等所有的经费项目，都要细心关注，必须这么去做。

材料费也如此，“这种原材料不可能那么便宜，不会卖给我们就便宜”，不能带着框框武断地下结论。就是材料费，通过钻研创新，也可能大幅削减，要这么去想。就是说，问题是相信还是不相信人具有无限的可能性。对部下这么说，部下会反驳：“社长您说什么呢，这种事是

不可能的。”抱这种想法的部下的精神状态和思维方式必须设法改变。

例如，从海外采购，就可以买到更便宜的原材料，还有缩短流通环节从而减少采购成本的方法。通过钻研创新，降低成本的可能性有的是，首先必须要相信这一点。

人工费也一样，实际上，所谓人工费占比30%也不确切。生产厂家的人工费比例或许要高一点儿，但最高也就27%左右吧。今后，如果工资不上升的话，通过最大限度地提高生产效率，还可以压缩到20%左右。

要点

企业经营者就好比坐在飞机操纵席上的飞行员。飞机的驾驶舱有一排仪表，飞行员看着这些仪表驾驶飞机。同样，在企业经营中，作为经营判断指标的数值如果经营者不能把握，缺乏这样的体制，那么不管你依据多么好的构思来展开经营活动，经营还是搞不好。如果经营所必需的指标没有按部门分开，让经营者一看就懂，缺乏这样的体制，那就像没有仪表的盲目飞行一样。

○

经营资料必须迅速及时。比如，月度决算时，从上月底起的1周或者10天以内，数字必须全部归纳到位。把决算委托给会计事务所，并使用一般的决算表来进行核算管理。但是，这样的经营管理对于实际的企业经营起不到作用。

○

对于经营者来说必不可缺的、最便于使用的经营管理体制应该做出来。就是说，必须构建这样一个体制，在这个体制中，经营者每天都能看到经营判断所需要的经营指标。在这个体制中，这些指标都能迅速及时地做出来。

○

看到利润时有时无，“虽然不太明白，原来我们公司的经营状况是这样的”，许多人这么想。但是，调查一下为什么利润有增有减，就可

以明白，是因为有了特别的收入或发生了特别的费用。重要的是，对业绩的变动不是放任不管，而是要建立一种体制，在这种体制下，能够正确地看清楚自己所经营的企业的实态。这样来排除变动因素，是经营的要诀。

○

大多数企业缺乏经营者真正需要的数字能够及时提供的体制。所以如果企业业绩不好的话，原因不仅是经营手段笨拙，而且在经营管理的体制上也有问题。正如飞行员要看着驾驶舱中的仪表操纵飞机一样，经营者所需要的数字也必须能够正确、迅速地拿到手，必须具备这样的体制。正因为缺乏这样的体制，许多经营者虽然拼命工作、一腔热情，而且脑子也一点儿不笨，但是企业却经营不好，这种情况非常之多。

○

在企业里，只有构建了作为经营指标的数值能够迅速反映出来的经营管理体制，中小、中型企业向大企业飞跃的基础才算稳固。即使每月甚至每周都做决算，但忽视了"一一对应"，不将组织细分，也就是"盖浇饭"式的笼统账。在这种状态下把企业做大的话，到了某个时候，一定会做出错误的经营判断。把分部门核算做好，那么即使公司发展，事业扩展到全世界，经营者也能够在一瞬间看清楚企业的实态，从而做出正确的判断。

○

经营的实态一旦明确，针对问题立即采取措施，就一定能提升收益。过去，究竟问题是什么，因为看不清，所以没法下手。拿操纵飞机做比喻，尽管握着操纵杆，但不知道自己现在所在的位置。那么操纵杆是抬起还是放下，发动机输出功率是加大还是减小，就搞不清，无所适从。同样，在经营中，如果能够掌握真实的情况，采取必要的改进措施，就能提升企业效益。

○

"定价即经营"。就是说，定价这件事，绝不是领班或学徒明白就好，本来就必须由处于经营核心地位的社长来决定。如果说定价在很大程度上左右了利润的话，定价就是社长的工作。

○

给了工厂一个目标成本，为了达到这个目标，工厂会付出努力。但是，归根到底，目标成本是最终目标，超出这个目标的努力他们不会做。目标成本完不成，他们会寻找借口；目标成本达到了，他们就心安理得了。总之，比较目标成本，要把成本再向下降，他们的头脑里完全就没有这个概念。成本主义严重阻碍制造部门降低成本的努力。这是因为搞经营的人没有考虑在现场工作的干部员工的心理状态。从这个意义上讲，经营也是一种心理学，经营者必须认真考虑员工对问题会做出怎样的反应。

○

经营企业只要随着销售额的增加，采用“擒贼搓绳”的办法就行。

○

“销售量不增加，成本就降不了”，这不对。想尽一切办法，倾注全力，也要做到销售最大化、费用最小化。这在生产工厂也一样。生产部门常有人讲：“量增加了，赤字就能消解了。”但是，如果不能构建即使量少也能产生利润的生产体制，绝不可能拥有高收益的事业。



中坚企业领导人的条件

在京都经济同友会创立30周年纪念论坛上的讲演

——1978年10月3日

1978年10月3日，在京都经济同友会创立30周年纪念论坛“自由经济体制和企业家精神”上，稻盛以“中坚企业领导人的条件”为题发表本讲演。

京都经济同友会长期以来致力于研究中坚企业成长发展的原动力——思想、理念和哲学。稻盛对其中有关中坚企业领导人应该具备的、特别重要的思想哲学，从八个角度进行了阐述。

中坚企业成长发展的原动力

在严峻的经济环境中，在中小企业和大企业之间最严酷的环境条件下，有一个从众多中小企业中脱颖而出，不断成长发展起来的被称为“中坚企业”的群体。这些企业是如何在严峻的社会经济环境中由中小企业发展壮大的？挖掘其深层次的原因，是京都经济同友会中小企业研究部的课题。

虽然我们一直在研究中坚企业成长发展的原动力——思想、理念，也就是企业家精神、哲学。但是，如果能把这些东西刻画清楚，我们就会发现，这样的哲学、思想、精神正是现代社会最需要的东西。而这些最宝贵的东西恰恰又最容易被人们所忽视。

就是说，如果能将这种企业家精神、哲学鲜明地突现出来，并将其广泛传播，让一般企业的领导人以及社会、政治、行政和其他所有领域的领导人都知晓的话，就能明确今后日本社会各领域领导人所需具备的精神根基。为此，我们将这项研究持续至今。虽然还没有归纳得很完整，但我想以中坚企业领导人所需具备的思想为主题，发表我的讲演。

领导人的条件之一：必须时刻保持谦虚

——能从相对立场上认识事物的人，总是谦虚的

第一条，处于有权力的位置的领导人，必须时刻保持谦虚。一旦地位上升，掌握权力，人就会堕落，特别是变得傲慢不逊。我认为这种傲慢不逊的人，即使一时取得了成功，也绝不可能带领中坚企业持续成长发展。

明治维新后的100多年以来，现在的社会受到西洋文明的影响，持有自我中心的绝对价值观、绝对的自我认识以及自我主张强烈的人逐渐增加。其结果就是呈现出彼此对立，彼此激烈冲突，利己与利己之间相互斗争的世相。另一方面，相对的价值观，即认为有了他人才有自己，自己是整体的一部分，这是日本自古以来就有的思维方式。能这样相对地认识事物的人，就能保持谦虚。只有用日本自古以来的思维方式看待事物，才能保持集团的融洽和和平，同时能够让集团协调发展。我认为用这样的思维方式运行组织，效率最高。

要创造这样良好的氛围，领导人必须时刻保持谦虚，要自觉地认识到，有了部下和员工才有自己的存在。我认为，只有具备这种谦虚精神的领导人，才可能构筑不是一时的，而是可以永续成长发展的集团。

领导人的条件之二：必须公平

——只要稍有私心，判断就会迷惑，决断就会走向错误的方向

第二条，集团的领导人必须以公平为宗旨。

领导人必须经常做出判断，为了做出正确的判断，必须具备公平之心。

这不是理所当然的吗？这是理所当然的。但是现实中我们在做判断时，难道真的不夹杂一点点私心吗？哪怕只有一点儿私心，判断就会迷惑，决断就会走向错误的方向，所以必须要让不夹杂任何私心的人成为领导人。如果选择有私心的人当领导人，集团就会陷入不幸，集团中就会充满不满，道德就会败坏，活力就会削弱。

领导人必须能够以光明正大之心进行判断，绝不能夹杂一丝一毫的私心。虽然说企业领导人在作为领导人的同时，也是个人，但在作为企业领导人进行判断时，夹杂个人的利害得失或是由于健康状况而做出不同的判断，就会成为问题。要当领导人，身体必须健康，这也是理所当然的。我认为，在做某个判断的时候，如果单纯以公平的原则判断应该选择这条道路，那就不能因为这条道路有损自己的健康，或者因为自己在体力和精力方面没有自信，而做出不同的判断，选择其他的道路。

极端地说，集团领导人从不得不顾忌自己的健康和体力的那一瞬间开始，就已经无法做出公平而正确的判断了。在担心自己的健康时，领导人就应该自觉离开领导岗位。如果想继续贡献长期以来积累的经验和知识，可以作为幕僚或参谋继续发挥作用。

领导人的条件之三：必须具备自我牺牲的勇气和精神

——如果要为集团做贡献，就必须付出相应的能量和代价

第三条，要充当集团领导人，就必须重视公平，拥有公平之心。但我认为还需要第三条，即仅仅公平是不够的，为了集团必须有自我牺牲的勇气。如果想为集团做贡献，就需要相应的能量，也就是说，需要付出代价。领导人具备主动自我牺牲的勇气和精神，就能赢得部下的信任。同时，这也是促使部下奋斗的原动力。

企业领导人会认为“社会理应是这样的”，或者“这不是相互矛盾吗”，会经常抱有这类疑问。领导人会希望这个社会更和谐，更适于生活，会有“为此，想要这样做”的想法。

想让这个世界更适于生活，并不是说创造更适于中坚企业领导人生活的社会环境，而必须是更适于社会大多数人生活的环境。为了实现这个目标，中坚企业领导人可能需要做出某些自我牺牲。如果缺乏这种勇气，就没有资格说什么改变社会，让社会变得更好之类的话。如果中坚企业领导人只想自己过得舒服，只期待社会方便自己，那么大众是不会追随的。

企业经营也是一样的。我认为，中坚企业领导人只有通过某种自我牺牲，创建适合大多数员工工作的公司环境，才能得到员工的信任，其结果就是公司的成长发展。只考虑自己的利益，只图自己过得舒服，员工就不肯追随。

领导人的条件之四：遵循原理原则

——要拥有触及事物本质的思维方式，必须养成回归原理原则进行判断的习惯

第四条，领导人必须时时把“作为人，何谓正确”视为基准，也就是把“是和非”的道理作为基准进行判断，采取行动。判断和行动的基准不是所谓的“常识”，不是世间的惯例。换句话说，时时叩问“作为人，何谓正确”，就是要触及事物的本质，就是要养成回归原理原则进行判断的习惯。

在遇到新事物的时候，应用过去的经验就无法解决，每次遇到新情况总会惊慌失措。但我认为，如果平时就以触及事物本质的思维方式进行判断的话，就绝不会迷惘。所谓“触及事物的本质”，就是以人类社会的道德伦理为基准，思考“作为人，何谓正确”，用正确的方式把正确的事情贯彻到底。

最重要的是，领导人必须对照正确的为人之道来判断、行动。一旦养成这种习惯，那么不论遇到怎样的新局面，或是进入未知的世界，也绝不会举止失措。就是说，中坚企业的经营者之所以能开拓新的领域，不断前进、不断发展，并不是因为过去在这个领域积累了丰富的经验。进入新的领域照样应付自如，获取成功，是因为这位中坚企业领导人不被所谓的常识所束缚，而是基于事物的本质，即用原理原则进行判断的结果。

现在，由于日元升值所导致的“汇率差额返点”问题[1]成了社会的热点。电力、煤气等公共企业，包括一部分政治家和行政机构，都成为批判的对象。当初，电力、煤气公司对“汇率差额返点”持否定态度，但在社会和各种压力集团的批评下，最终不得不把汇率差额还给了消费者。为什么要这样绕来绕去，最终才实施“汇率差额返点”呢？我认为这简直不可思议。本来，电力、煤气行业是没有市场竞争的行业。在这种竞争原理不发挥作用的垄断行业，领导人持有的思想要公平，要合乎道理，就特别重要。

就这次的“汇率差额返点”问题来说，某个企业在汇率上下变动时，或损失或得利，民营企业都会按照单纯的市场原理做出调整。但是，在这样的垄断行业，这样的思维方式却不适用。

在竞争原理不起作用的电力、煤气行业，由于石油和其他产品价格的上涨而陷入经营困难时，以石油进口成本上升为由提出涨价申请，并在得到政府当局认可后涨了价。过去这样的事情曾多次发生。就是说，过去的事实是，当原材料价格等上升时，由于企业家的自由裁量无法应对，最后用涨价的方法保证了企业的业绩。

这样的话，反过来，当日元升值导致石油价格下降时，降价就是理所应当的。但现实是，降价并没有发生。理由是日元升值是短期事件，而电力、煤气等行业为满足长期需求需要庞大的投资，所以将日元升值的汇率差额用于投资。另外，即便是实施“汇率差额返点”，一个家庭也只能得到很少的一点儿，与其给予这样微不足道的福利性差额，还不如将其用于长期投资，以确保煤气、电力的正常供应。这个理论说起来似乎振振有词。

但是，没必要将问题考虑得这么复杂。保障长期能源供应的投资，与日元升值没有关系。投资是企业经营中本来就应该有的经营事项。如果没有日元升值带来的汇率差额，长期投资就不投了吗？原材料价格上涨时涨价，原材料价格下降时理所当然就降价。特别是在竞争原理不起作用的市场，这个道理更是显而易见的。

这么简单的道理，为什么作为日本领导者的大企业经营者，以及指导日本经济界的行政官厅却不理解呢？这真是不可思议。把事情说得这么复杂难懂，会招致社会的不信任，失去大家的信赖。当领导人失去大家的信赖时，集团的社会土壤就会完全腐败。我认为，这样的事情不能频繁地发生。

[1] 一旦日元升值，一些从海外进口原材料或产品的企业和商家的采购成本就会下降。其将多出的部分利润回馈社会大众的行为，便是所谓的“汇率差额返点”。——编者注

领导人的条件之五：拥有创造之心

——所谓创造，是在思考、思考、再思考的过程中，在苦思苦想的痛苦过程中产生的

第五条，领导人必须时时拥有创造之心，必须具备不断追求、不断创造新事物的思维方式。如果领导人不能时常将创造性思维导入到集团中，集团就无法进步。如果让只想维持现状的人成为领导人，就是这个集团的悲哀。

我认为，所谓创造，产生于深入的思考，它是苦思冥想的产物。它绝不是偶然的心血来潮，也不是别人能够给予的启示。思考再思考，深入再深入，只有在摸爬滚打中经历痛苦、纠结、挣扎的领导人，才有真正的创造。

以我为例，一旦决定新的研发项目，就一定会做到开发完成为止。迄今为止，选定了开发课题而没有成功的一共只有两三个。一般来说，在众多研发项目中，有几个成功就不错了，但我不同。因为我自己是技术员，有研发的经验，我采用的是和狩猎民族猎取动物一样的方法。在发现猎物的足迹后，只带一支标枪，连续几日不停追赶。就是说，一直追到猎物睡觉的地方，这样的话就一定能抓住猎物。这期间，甚至一周时间不吃不喝、不休不止。就是说，持续彻底地研究开发，直到成功，我们就采用这种方法。

研发需要花费巨大的投资。因为是中小企业，在实力很差的状况下，不能一遇到困难就终止研发。所以，我们采用的“主义”是，干到成功为止。

当然，中途放弃的项目也有两三个。放弃的决断是最困难的。有人说，能够正确判断撤退时机的武将才是真正强大而优秀的，我觉得正是这样。

这时候，最重要的是，是否已经真正殚精竭虑了，已经感觉不行了依然继续努力。努力到实在不行，再也无能为力了，这时候才放弃。我自己是古代老派的精神结构，拼上性命，彻底坚持，一直到弹尽粮绝为止。

不是因为财务问题而终止项目。在财务方面，保持充足的储备和充分的余裕是最低条件。所谓弹尽粮绝，说的是研发人员的热情，即精神力量的问题。在项目上穷尽了一切精神力量仍然无济于事，这个时候就要下决心放弃了。

领导人的条件之六：具备勇气，襟怀坦白

——卑怯的举止会引发集团内部的舞弊，导致欺瞒和道德堕落

第六条，我认为领导人绝不能卑怯。领导人必须具备勇气，必须襟怀坦白。卑怯的举止会引发集团内部的舞弊，导致欺瞒和道德堕落。领导人绝不能卑怯。进退必须明确，如有错误必须如实承认，向团队道歉，绝不能寻找借口，推卸责任。

领导人的条件之七：光明正大地追求利润

——光明正大、堂堂正正地努力工作，创造卓越的产品，获取高额的利润

第七条，中坚企业的领导人必须为这个集团追求利润，这绝不是什么可耻的事情。在自由竞争原理发挥主导作用的自由市场上，堂堂正正地做生意所获得的利润是正当的利润。由自由竞争决定的价格是苛刻的价格。在苛刻的价格条件下，推进合理化，提高附加值，才能挤出利润。领导人及其团队通过额头流汗、努力工作得到的成果就是利润，这种利润是堂堂正正的，是理所当然的。当然，不能因为过度追求利润而使用违背正道的卑劣手段，这一点不言而喻。

领导人必须光明正大、堂堂正正以工作、产品作为自己努力的成果，获得高利润，必须走这样的正道，绝不能梦想“一攫千金”。这是自古以来流传下来的企业经营者的心得。

但是，之前石油危机时，不管规模大小，几乎所有的企业都认为这是千载难逢的机遇，囤积居奇、哄抬物价。这就是几年前发生的事情。但即使在这种社会激烈变动的混乱时期，一批中坚企业领导人依然信念坚定、毫不动摇，绝不用卑劣手段攫取利润，这才带来了企业的成长发展。当时，其中，应该没有忘乎所以、争先恐后追逐暴利的企业，假如有的话，我认为这样的企业的前路也就不长了。

大企业应该比中坚企业拥有更高的道德水准，现实却并非如此，这真是一件悲哀的事情。考虑到日本社会经济的前途，一想到这些失去道德的人将作为日本的领导者受到重用，我痛心疾首、非常遗憾。

领导人的条件之八：认识到自己为什么会成为领导人

——能力必须用来为社会服务，而不是只为自己谋利

第八条，领导人必须自问自答，自己是否有成为领导人的必然性？除自己外，是否有其他人比自己更为适合？自己是否有绝对的自信成为这个集团的领导人？如果有的话，原因又是为什么？另外，自己究竟有没有这个必然性？这些问题应该严肃地自问自答。如果自己不适合当领导人，就应该爽快引退，因为这样做有益于社会，有益于团队。就要用这种严肃的目光审视自己，时常追问自己是否合格，是否有当领导人的必然性。领导人必须有这种严肃追问自己的勇气。

当然，从父母、祖父或是前几代人手中继承事业，从继承家业的角度来看，可以说有必然性。但是，继承家业的必然性和成为事业领导人的必然性并不是一回事。在这种情况下，对这一点要充分反省。我认为，必须不断严格地自我反省、自我矫正，努力提高自己，成为谦虚的领导人。

具备作为领导人的才能，能够统率众人，头脑明晰，在其专业领域内有不亚于任何人的能力，人也绝对不坏等，因而具备充当领导人的必然性，这样的人确实存在。然而，我思考的是，神灵为什么要将领导人的才能赋予我们？

有能力的人和没有多大能力的人各占一定的比例，这个世界才能够成立。如果世界上所有人的能力都一样，恐怕只会充满纷争而不会形成社会。神灵为了让这个世界平衡协调，才使个人之间的能力有所差别。神灵完全没有必要一定要将能力仅仅赐予你与我，没有这样的必然性，赐予其他人也未尝不可。只需要在一定的人口中存在一定比例有领导才能的人就可以了。具备这种领导能力，并没有非你我不可的必然性。这样思考的话，领导人就必须将能力用于为世人、为社会做贡献，绝不能用于为自己谋私利。

当今世界特别需要追求正道的领导人

对照以上种种条件，会发现有很多事情值得重新审视，其中之一就是航空运输业的问题。

之前，管理运输业的行政机构说，航空运输业人命关天，为了确保安全，国内各个地方的机场都应该只向一家公司开放。但如果这样做，竞争原理就发挥不了作用，市场结构就会扭曲。其结果是除了产生既得利益、堕落和低质服务以外，不会产生任何东西。另外，日本航空体系中中心机场，干线航路的相互进入，双航线、三航线等的必然性经常被提及。这样的要求是理所当然的。不遵循竞争原理，就无法期待进步发展。用行政力量阻止这种正当要求，是逆社会进步发展的潮流而动，是倒退。

这种极其简单、极为理所当然的事情却无法实行。打着尊重生命和安全的旗号，维护单一企业的权益。看到这么荒唐的事情，看到这么简单、这么理所当然的事情不能落实，真让人遗憾。

同时，国际航线也是如此，现在日元如此升值，日航的机票价格却一分也不降，这是荒谬的。以美元计算的国际机票价格和其他产品一样，也应该随着美元贬值而下降，这是由IATA协议所规定的。而现在又以乘机地区货币汇率等各种借口蒙骗、掩饰，这是完全没有道理的。对于不讲道理的事情无动于衷，我认为必须对这种领导人的麻木不仁猛烈开火，促使其反省。国铁重建的问题也是如此，公营巴士、电车、地铁问题都是这样。

在竞争原理失去作用的地方，必然产生怠慢和低效。对于这样的事情，为什么不能按照简单的道理果断地处理呢？就是因为有太多的所谓惯例和常识。我认为，领导人必须用清醒的眼光重新审视这样的事情，拿出勇气，打破陈规，坚决改革。

最后，我虽然嘴上这么讲，但随着企业不断成长发展，我也担心企业会不会堕落。中坚企业的市场占有率越高，往往就越会满足于现状，高枕无忧，不再奋斗，企图轻松获利。我意识到自己也有这样的一面。

就是说，在企业还小的时候，重视正义，重视公平，致力于贯彻原理原则。即便如此，但当企业占据垄断地位，开始傲慢时，这类堕落心

绪就会滋长。这种危险的心态，我自己突然意识到了。我认为，集团领导人必须时时严于律己，必须时常严格地反省自己，必须反复不断地与自己内心的敌人做斗争。不这样做，就绝不可能改革社会，世界也不会变好。

要点

处于有权力的位置的领导人，必须时刻保持谦虚。一旦地位上升，掌握权力，人就会堕落，特别是变得傲慢不逊。我认为这种傲慢不逊的人，即使一时取得了成功，也绝不可能带领中坚企业持续成长发展。

○

相对的价值观，即认为有了他人才有自己，自己是整体的一部分，这是日本自古以来就有的思维方式。能这样相对地认识事物的人，就能保持谦虚。只有用这种思维方式看待事物，才能保持集团的融洽和和平，同时能够让集团协调发展。我认为用这样的思维方式运行组织，效率最高。

○

要创造这样良好的氛围，领导人必须时刻保持谦虚，要自觉地认识到，有了部下和员工才有自己的存在。我认为，只有具备这种谦虚精神的领导人，才可能构筑不是一时的，而是可以永续成长发展的集团。

○

集团的领导人必须以公平为宗旨。领导人必须经常做出判断，为了做出正确的判断，必须具备公平之心。

○

哪怕只有一点儿私心，判断就会迷惑，决断就会走向错误的方向，所以必须要让不夹杂任何私心的人成为领导人。如果选择有私心的人当领导人，集团就会陷入不幸，集团中就会充满不满，道德就会败坏，活力就会削弱。

○

领导人必须能够以光明正大之心进行判断，绝不能夹杂一丝一毫的私心。作为企业领导人进行判断时，绝不能夹杂个人的利害得失，也不能由于自己的健康状况而做出不适当的判断。

○

集团领导人从不得不顾忌自己的健康和体力的那一瞬间开始，就已经无法做出公平而正确的判断了。因此，在担心自己的健康时，领导人就应该自觉离开领导岗位。

○

如果想为集团做贡献，就需要相应的能量。领导人具备主动自我牺牲的勇气和精神，就能赢得部下的信任。同时，这也是促使部下奋斗的原动力。

○

中坚企业领导人只有通过某种自我牺牲，创建适合大多数员工工作的公司环境，才能得到员工的信任，促进公司的成长发展。

○

领导人必须时时把“作为人，何谓正确”视为基准，也就是把“是和非”的道理作为基准、进行判断，采取行动。判断和行动的基准不是所谓的“常识”，不是世间的惯例。换句话说，时时叩问“作为人，何谓正确”，就是要触及事物的本质，就是要养成回归原理原则进行判断的习惯。

○

在遇到新事物的时候，应用过去的经验就无法解决。但是，如果平时就以触及事物本质的思维方式进行判断的话，即使遭遇新的情况，也绝不会迷惘。

○

所谓“触及事物的本质”，就是以人类社会的道德伦理为基准，思考“作为人，何谓正确”，用正确的方式把正确的事情贯彻到底。领导人

对照正确的为人之道来判断、行动，这才是最重要的。

○

领导人必须时时拥有创造之心，必须具备不断追求、不断创造新事物的思维方式。

○

如果领导人不能时常将创造性思维导入到集团中，集团就无法进步。如果让只想维持现状的人成为领导者，就是这个集团的悲哀。

○

所谓创造，产生于深入的思考，它是苦思冥想的产物。它绝不是偶然的心血来潮，也不是别人能够给予的启示。思考再思考，深入再深入，只有在摸爬滚打中经历痛苦、纠结、挣扎的领导人，才有真正的创造。

○

领导人绝不能卑怯。领导人必须具备勇气，必须襟怀坦白。卑怯的举止会引发集团内部的舞弊，导致欺瞒和道德堕落。

○

中坚企业的领导人必须为这个集团追求利润。

○

领导人及其团队，通过额头流汗，努力工作得到的成果就是利润，这种利润是堂堂正正的，是理所当然的。当然，不能因为过度追求利润而使用违背正道的卑怯手段，这一点不言而喻。

○

领导人必须光明正大、堂堂正正以工作、产品作为自己努力的成果，获得高利润，必须走这样的正道。

○

用严肃的目光审视自己，时常追问自己是否合格，是否有当领导人的必然性，领导人必须有这种严肃追问自己的勇气。

○

领导人必须将能力用于为世人为社会做贡献，绝不能用于为自己谋私利。

○

集团领导人必须时时严于律己，必须时常严格地反省自己，必须反复不断地与自己内心的敌人做斗争。不这样做，就绝不可能改革社会，世界也不会变好。



向理想的经营者西乡南洲和大久保利通学习

在大阪盛和塾塾长例会上的讲话

——1989年10月16日

大阪盛和塾是继京都和东京之后的第三个分塾，于1989年开塾。在当年10月举行的塾长例会上，稻盛阐述了经营者的理想形象。在讲话中，稻盛参考了明治维新的功臣西乡南洲（隆盛）的事例及其遗训，还参考了为明治新政府的建立做出杰出贡献的大久保利通的事例。

《宛如飞翔》中的两人

前些时间，我在美国处理了一家销售额500亿～600亿日元的美国公司的收购事宜。不久前我刚刚从纽约回来，还没回家就赶到京都盛和塾，讲述了收购的情况。三天前我又出席了东京盛和塾的活动。每次来塾长例会时，我总是来不及整理好讲稿，实在很抱歉。今天我想说一说三天前在东京讲过的话。

听说明年NHK会放映根据司马辽太郎的小说《宛如飞翔》改编的大河新剧，内容是以西乡隆盛和大久保利通为中心的明治维新志士们的事迹。西乡和大久保两人都出生、成长于鹿儿岛市的加治屋町，是从这个小地方走出来的杰出人物。两人的性格正好相反。为什么这两个人能够走到一起，成就了明治维新的伟业？这似乎就是这次大河剧所要探索的课题。由于我也出生于鹿儿岛，三天前，NHK采访了我。我想先从这个话题开始。

鹿儿岛人对于西乡南洲和大久保利通的不同评价

其实，我一直为西乡南洲所倾倒，我将他的信条“敬天爱人”作为公司的社训，并以此为基础开展企业经营。

西乡南洲在成就明治维新的伟业前，曾因触怒岛津藩主而被流放到冲永良部岛。他在人生的低谷坚持学习中国古典文学，努力磨炼自己的意志，并依据这样的体验建立了自己的哲学和思想体系，为维新伟业立下了汗马功劳。他是拥有优秀哲学的非凡人物。江户城的无血开城，就是由胜海舟这个了不起的人物，遇到了西乡南洲这个同样了不起的人物而得以实现的。

我在西乡南洲的故乡长大。以前，鹿儿岛除了学校教育以外，还有所谓的“乡中教育”，即在称之为“学舍”的设施里，对士族子弟进行教育。孩子们学习“示现流”的剑法，进行锻炼，并学习中国古典文学。在这样的教育环境中，我经常会听到西乡的事迹，却不太听得到明治维新的另一伟人大久保利通的名字。我从小就知道西乡是成就明治维新的大英雄，但同时期、同一地区出身的大久保利通，在鹿儿岛的评价却不高，也没人将他的事迹告诉孩子们。

京瓷刚刚成立的时候，为我建立公司的宫木电机公司社长宫木男也先生，就给我拿来了西乡南洲的书法“敬天爱人”，当然是复制品。宫木先生说“这是稻盛先生的同乡西乡先生的书法”，而且特地为我装裱好了。我非常高兴，将其挂在当时唯一的接待室的墙上。从此，我就希望更加深刻地了解西乡南洲，于是重新开始学习他的事迹。

正好就在这个时期，庄内藩（现在山形县酒田市）庄内银行的一位顾问到京都来拜访我。他说：“我听说稻盛先生特别敬仰西乡南洲，所以今天特地来拜访。”我问：“具体需要我做什么呢？”他说：“其实，我们想在以前的庄内藩，就是现在的酒田市建立南洲神社，所以想来拜访被称为现代西乡南洲的稻盛先生。”我赶紧说：“怎么能把我和西乡相提并论呢？我只是敬重西乡南洲的思想，用他的话作为公司社训而已。”在这次对话中，我第一次听说，西乡南洲殁于西南战争后，不是鹿儿岛，而是庄内藩的人制作发行了《南洲翁遗训》。我向其追问，得知了如下的缘由。

明治维新时，因白虎队而出名的福岛会津藩和山形县的庄内藩等作

为旧幕府方，抵抗到了最后，代表新政府的西乡亲自指挥进攻。最后庄内藩力量耗尽，向萨摩军全面投降。这个时候，由西乡主导的戏剧性的一幕发生了。在胜利方入城的时候，西乡要求萨摩藩的武士全部卸下佩刀，空手入城。因为率领的是萨摩藩的狂野武士，为了防范他们的暴力行为，特地让他们放下武器。一般来说，总是失败方缴械投降，而这次西乡却反其道而行之，命令胜利方交出刀枪，而考虑到对方武士的尊严，允许失败的庄内藩人佩刀。这让庄内藩的人们大吃一惊："多么了不起的人物啊！"他们被统帅萨摩藩的西乡的伟大人格魅力所感动，之后立刻开始向西乡求教。一般而言，在战争中失败的一方会对战胜者抱有仇恨，但很多庄内藩的年轻人却开始拜西乡为师。

西乡在此之后，在明治政府官居要职，但由于与周围的人政见不合，辞官回到萨摩。西乡认为，为了建立近代国家，大家燃烧热情，流血牺牲，但后来成立的新政府却辜负了大家的期待。西乡失望之下，回到鹿儿岛，开始创办私立学校，将自己的热情倾注于鹿儿岛的青少年教育。年轻的庄内藩武士们也慕名而来，到鹿儿岛学习，甚至原庄内藩的年轻藩主都曾来学习。

私立学校的学生们跟着西乡不断学习。他们对世界形势和日本现状的了解越是深入，就越觉得："不采纳伟大的西乡的意见，新政府实在太荒唐！"这种情绪越发强烈，终于以这些学生为中心发生了暴动。当时，明治政府在鹿儿岛建有弹药库。这些学生攻占了弹药库，夺取了枪炮和弹药，为打倒新政府开始北伐。新政府在熊本县有"镇台"，即陆军部队的驻屯地，北伐部队攻占此地后继续北上。庄内藩也有很多武士带着武器匆匆赶来支援。

但不可思议的是，九州各县的队伍申请支援并要赶来会师，却被西乡拒绝了。西乡本来并没有意愿发起这场西南战争，是意气用事的私立学校学生们不计后果的行为引发了战争。从这个意义上说，整个事件就是一场悲剧。

私立学校的学生们发起暴动时，西乡正在大隅半岛的山中狩猎。听说年轻的学生们起义，他匆匆赶回鹿儿岛，对大家说："既然你们已经这么干了，那就没办法了。"于是他跟随在后。当然，西乡是明知失败而参与的，最后他在鹿儿岛的城山自裁。这个时候，庄内藩的年轻武士也有好几个和西乡死在一起。这些人的墓地就在西乡的墓地周边。庄内藩的人们作为西乡曾经的手下败将，却为他心醉，足以证明西乡的人格魅力。

西乡在西南战争之前，受到很高的评价，但在反抗新政府后背负了叛逆者的污名。后来明治天皇给予恩赦，西乡得到了重新评价。而在这之前，庄内藩的人们就编写了《南洲翁遗训》一书，开始学习。前面我说过，并不是在鹿儿岛直接接受西乡教诲的人编了这样的书，他们仅仅在庄内藩人的基础上做了一些修改。从这一点可以看出，庄内藩的人们是多么倾慕西乡。西乡南洲的器量、格局不同寻常，即使是失败的对手，也在一瞬间被他超凡脱俗的人格所折服。正因为如此，他才能成就明治维新的大业。现在NHK将要播放的大河剧，就是描述这样的西乡。

另一方面，与西乡共同成就明治维新大业的大久保利通，被认为是一个十分冷静、明彻的人。当时鹿儿岛县的萨摩藩与山口县的长州藩一起进行倒幕运动，被称为“萨长联合”。在倒幕成功后的新政府里，有功的萨摩人和长州人占据了重要的官职。在萨摩藩有个说法，叫“萨摩的成串芋头”[1] 就是说，一个人升官了，他的亲戚朋友就像成串的芋头一样，也都当官。典型的就是当时的警察系统，明治初期有很多被称为“哦以可拉”[2] 的警察。“哦以可拉”是鹿儿岛方言，鹿儿岛的很多乡下武士接连变成巡警，鹿儿岛方言成了警察的代名词。但是，大久保利通对于从鹿儿岛来的投奔者却很冷淡，很少录用他们。而西乡被认为是能赢得庄内藩人心的有魅力的人。这次NHK的大河剧好像也着眼于这种对比。

[1] 即“一人得道，鸡犬升天”之意。——编者注
[2] 类似于警察盘查时说的“喂，停下”。——编者注

从《南洲翁遗训》看政治和经营的共同点

在与前来采访的NHK记者的交谈中，他们问了我很多问题，希望理解西乡到底是怎样的一个人。正是《南洲翁遗训》很好地反映了西乡的人格。我将朗读其中的两三条。西乡不只是讲了遗训里的这些话，而且真正付诸了实践。从这个意义上说，我认为，西乡的教诲对诸位的企业经营也会有很大的帮助。

立庙堂为大政，乃行天道，不可些许挟私。秉公平，踏正道，广选贤人，举能者执政柄，即天意也。是故，确乎贤能者，即让己职。

现代语译：

在国政的大堂上，堂堂正正从事政治活动，与行天地自然之道一样，不可夹杂半点儿私心。不论何事都该秉持公平，依循正道。要广举贤才，让能忠实履行职务者执掌政权，方为天意。换句话说，就是遵循神灵的旨意。所以，若有真正贤明适任之人，应该立即将自己的职位相让。

西乡和大久保以及伊藤博文和山县有朋等成就明治维新大业后被称为维新元勋的人，后来都身居大臣等要职。虽然他们发动革命，建立了新政府，但他们是不是马上就变成了适合治理日本这个新的近代国家的人物呢？这是另外一个问题。要让新的日本国家机构正常发挥功能，要把好政治之舵，就需要选择真正杰出的人才。西乡说，如果出现这样优秀的人物，觉得他比自己更适合成为政府官员的话，那就必须将自己的职位拱手相让。

于国有勋然不堪任者而赏其官职，乃不善之最也。适者授官，功者赏禄，方惜才也。

现代语译：

由此可见，不论于国家有何等功勋，若将官职授予不胜任者以表彰其功绩，此为最大的不善。应慎重选择适任之人授其官职，有功绩之人则赏其俸禄，此乃惜才之举也。

所以，不管对国家有多大功劳，即便是发起了明治维新，推翻了江

户幕府的统治，对国家做出了巨大贡献，但对于治理新日本的工作却不胜任，对这样的人授予官职、予以重用是不对的。

官职必须授予适任之人，明治维新有功之臣中可能也有缺乏骨气的人，也有仅凭蛮勇战胜旧幕府军队的人。这些人有没有治理新国家的器量和能力，则是另外一个问题。所以，给有功劳的人以俸禄，就是用金钱来回报，而不是授予官职。西乡说，明白这一点很重要。

这是非常重要的事情。另外，这一段话也同样适用于企业经营。在座各位都是身处领导位置，自己经营企业的人，都是从企业很小的时候就和老员工们一起艰苦奋斗过来的。企业小的时候，不会有优秀的大学生前来就职，只有和企业规模相当的人才。这些人拼命努力，现在公司壮大了，当然要感谢他们。但另一方面，比如说，现在到了准备上市的关键时刻了，让这些人就任专务或社长真的正确吗？这是又一个问题。

这些人迄今为止有很大的贡献，他们自身或许也有期待。但问题是，他们有能力经营企业吗？这个时候，就要用西乡说的"赏其俸禄"，即用工资来回报他们。但在日本，也不能只是加工资，也要给予一定的地位，比如说有时候可能也要给予董事职位。如果这个人尽管非常努力，却仍然不能胜任这个职位的话，可以保留其董事职位。但不能给他更大的责任，否则公司会有危险。所以，西乡说，"有功绩之人则赏其俸禄，乃惜才之举也"。

这就超越了不同时代、不同领域。西乡看透了人物评价和待遇的本质。这是因为，他在被流放到荒岛时，不懈地学习中国古典文学，知道了人的本质，知道了世界的本质。

西乡南洲所提倡的领导人的理想形象

西乡南洲因为自己的意见不被采纳，抛弃官职，回到鹿儿岛。另外一边，大久保利通和伊藤博文等其他明治维新元勋出访西洋，亲眼看到了欧美的近代国家，受到了巨大的冲击。“太震撼了，日本的差距实在太大了！”他们抱着强烈的危机感回到日本，而西乡一次都没有去过欧美。这次NHK大河剧的制作人员提到，是不是因为西乡没有出访西洋，所以和其他人的世界观不一样？但是我说：“不是这样的，看看遗训的部分内容就知道，西乡有极为睿智的见识，跟其他的明治元勋没什么区别。”关于辞官返回萨摩藩的理由，西乡是这么说的，我读一段：

位万民之上者，慎己，正品行，戒骄奢，勉节俭，勤职务，为人民之楷模。下民若不怜其辛劳，则政令难行。然草创之始，修华屋，穿锦服，抱美妾，谋私财。如此，维新之功业终难成也。今戊辰之义战，竟成营私之态势。念此，无颜对天下，无颜对战死者，泪频催也。

现代语译：

位居于众多国民之上者，理应谨言慎行，戒骄戒躁，图节俭，戒浪费，谦恭朴实，勤于本职，励精图治，成为民众的楷模。一般民众若不为领导者的勤奋工作和简朴生活所感动，不对领导者起怜恤之心，则政府的命令难以得到执行。

然而，现今维新之业刚刚开始，有人却建起豪宅，锦衣玉食，怀抱美妾，一心只想敛财。这样的话，维新真正的目的就无法实现。事到如今，戊辰之战这一正义的战争，已经沦落为某些人贪图私利私欲的工具。西乡念及此事，深觉无颜面对国家，无颜面对战争中的牺牲者，眼泪长流。

西乡说的是，刚刚提到过的那些新政府的官员，根本连政治是什么还没弄明白，就已经沉溺于私利私欲。

西乡推翻了幕藩体制的封建国家，用中央集权的新近代国家取而代之。然而，实际上，新政府刚刚成立，明治维新的功臣们就纷纷官居要职，个个居功自傲。西乡对他们非常失望。这些人都是暴发户，不像西乡一样具备哲学，不经意间飞黄腾达，就以为用权力可以搞定一切，因而迷失了自我。

西乡看到这种情况，看到伊藤博文等建立新政府的官员的所作所为，不禁大为感叹：“那场戊辰战争到底是为了什么？明治维新到底是为了什么？我们追求的理想难道就是这样的吗？”发动明治维新，绝不是为了这些人的荣华富贵。西乡对此极度失望，于是返回了鹿儿岛。西乡的这一行为，体现了长者的风范。

领导人要做的无非三条

政之大体，兴文、振武、励农三者。余百般事务皆助此三者之具也。三者中，顺时因势施行先后之序有之，不可此三者后而他者先。

现代语译：

政治之根本为尽力做好这三件事：普及知识学问以振兴教育，整饬军备以强化国家自卫能力，奖励农业以保证生活安定。其他各项事宜皆为推动、促进此三者之手段而已。三者之中，因时代差异或趋势，有何者为先、何者暂缓的先后顺序，然而绝不可将此三者推后而其他政策优先。

就企业经营来讲，“兴文”就是指员工教育。我给大家发表讲演也是这样，如果不把领导人持有的哲学、思想与员工共有，建立一个哲学共有的团队，企业是不可能强大的。有人或许会说，有各种各样观点的人不是很好吗？但事实上，并不是有各种新奇想法的人越多越好。即便是在一个企业里，也要进行教育，必须尽可能多地培养具有共同思想的人。

战后，很多单方面主张劳动者权利，与公司对立的工会出现了。我认为，一个重要的原因就是，领导人没有明示自己持有怎样的思想、怎样的思维方式。如果把大家可以共鸣或赞同的优秀思想向员工们诉说，员工们就会觉得：“老板有这样优秀的思想，为了大家如此辛苦，让人可怜。”这时候，不管工会怎么鼓动员工，公司这个组织还是岿然不动。西乡说，从国家的政治层面来说，教育是最优先的事项，其实在企业经营上也是一样。虽然经营者都很忙，但员工教育是最重要的事，必须对员工进行良好的教育。

“武”对企业经营来说，就是“勇气”。有新的想法与员工商量，即使员工反对说“不行，做不到”，也要有“一定能行”，贯彻自己信念的勇气。特别是，挑战新事业要有勇气。我觉得，应该这样理解“振武”。

“励农”对现代企业来说，我觉得就是提高生产效率，推动技术革新，进行设备投资，推进自动化，开展研发，通过改进生产管理追求合理化，导入计算机，建立系统等，这些都是非常重要的工作。

关注大久保利通，学习他的冷静与理性

西乡南洲就是我刚刚讲过的这样一个人物，而比西乡小两岁的大久保利通却是一个和西乡相对的人物。据说西乡在西南战争中殁于城山，与大久保利通有很大的关系。所以，尽管明治维新已经过去了120年，大久保利通在鹿儿岛还是缺少人气，并且遭人怨恨。12年前，作为西乡逝世100周年的纪念，有人提议建立西乡南洲的铜像。鹿儿岛各地的捐赠纷至沓来，最终用这些资金建好了铜像。这个时候也有人提议建立大久保利通的铜像，但是大家激烈反对。结果是好不容易在大久保利通出生街区的一角建了一个很小的铜像，而且孤零零的，至今也没有受到鹿儿岛人的欢迎。

然而，就是这个大久保利通，当西乡看透新政府的面目，感到气馁的时候，他却特别勤奋，致力于构筑新的政府机构。在购买豪宅、华服，穷奢极欲的人越来越多的情况下，大久保却非常灵活地利用这些人，构建了现代日本中央机构的雏形。甚至有人说，正因为有了大久保，才有了日本新政府。明治维新之战中的很多人都来自鹿儿岛，之后他们因敬仰西乡，都舍弃官职，追随西乡回到鹿儿岛。在这之中，大久保却不随大流，坚持留下来，着手建立明治新政府。NHK打算以一个非常冷酷、不近人情的形象描绘大久保，认为他是一个为达目的不择手段的人，但我却说“这是不对的”。

大久保利通头脑明晰，擅长理论分析，追求合理性。刚刚也讲过，正是因为他的存在，明治新政府才得以建立。西乡依靠哲学统领部下，成就了明治维新的大业。但是，要建立近代国家，是需要理论指导的，而且需要缜密的逻辑推导。西乡恐怕做不到，因为他虽然拥有优秀的哲学，心胸广博，却不是大久保利通那样擅长理论分析的人物。

应该怎么样一步一步地走，应该构筑一个什么样的政府？大久保一直在冷静地观察和思考。西乡这个人更多地带有感性、感情色彩，这可能是大久保无法赞同的部分。但是，想要成就事业，需要大久保这样的个性，我和NHK的人这么说：

“从孩提时代开始，到我自己创办企业前为止，我一直醉心于西乡的人生态度和思维方式。但是当我创办公司开始经营时，我才明白，无论如何，仅仅靠这些是无法顺利经营企业的。这个时候，我才开始认识到，巩固明治维新成果的大久保利通是多么可贵。”

此后，在鹿儿岛的初高中校长会议上讲演时，我是这么说的：“鹿儿岛人为西乡心醉，向往西乡的情操，但仅靠这个是不够的。鹿儿岛人对西乡怀有崇敬之情，这当然很好，但同时也需要学习大久保利通的处世态度。正因为没有这么做，从那以后，鹿儿岛就没有出过伟人，现在经济界和政界都没有鹿儿岛出身的卓越人物。”对此，鹿儿岛的老师们这样解释：“鹿儿岛的优秀人物都在明治维新和西南战争中牺牲了，没有留下优秀的血脉。鹿儿岛剩下的，只有那些庸碌之辈的子孙，所以出不了伟大的人物。”对于这样的解释，我回答说：“这是不对的。因为人们一味批判、责难大久保利通，这个影响太大，所以鹿儿岛才出不了伟人。今后我们还是应该学习大久保利通的长处，学习他了不起的地方。”

两个极端兼备

我把这称为“事物的两极兼备”。经营者必须拥有平衡的人格，因为在经营中需要不断做出各种决断。有时候，即使董事、干部、员工和银行一齐反对，也要坚持自己的信念，以“虽万千人吾往矣”的气概坚决付诸实行。但有时候，即使对于一个普通员工的意见，也要谦虚地倾听。如果他说得对，就要拿出勇气，取消自己原有的计划。也就是说，大胆和慎重需要兼而有之，而不是既不大胆，也不谨慎的中庸之道。

美国作家F.S.菲茨杰拉德说：“所谓一流的才智，就是心中同时拥有两种相互对立的思想，并且随时都能让两者正常发挥各自的功能。”与员工相处，有时候要有挥泪斩马谡般的冷峻严格，而有时候则要有佛祖般的慈悲，经营者需要这两个极端兼备。作为需要进行决断的经营者，要具备的不单单是圆满的人品，更要同时拥有两种相互对立的思想。在不同的场合能做出合理的判断，要有这样平衡的人格。

西乡南洲具备高尚的人格，具备哲学，但大久保利通冷静、理性且追求合理性，因此被认为是个冷冰冰的人。不能说哪一种一定是正确的，必须同时拥有两者，并运用自如。但实际上，做到这一点是很困难的。

举例来说，公司发生了腐败事件。这个时候，不管是金钱问题还是其他问题，“绝对不能容忍，如果这种事情置之不理，对几百名员工会产生恶劣的影响”。以挥泪斩马谡的态度来处理，这是无可奈何的。让其离职的方法，既可以是开除，也可以是让其自愿离职。如果这个人本质不坏，只是一时糊涂才犯下了错误，而平时一直很认真努力地工作。现在本人很后悔，说“保证不会发生第二次了”，有什么其他的解决办法吗？其父母也来了，说“已经严厉地教育过他了，请您一定原谅他这一次”。这样的话，是不是这次就原谅他呢？诸如此类，有很多选项，应该选哪一个呢？

如果对方人品还不错，那么推心置腹地与他谈一谈，如果他深刻反省的话，也可以选择原谅他。另一方面，也有不得不开除的案例，有人说：“您一直说‘敬天爱人’，这么做是不是太冷酷了？”但有时必须严肃处理，根据实际情况的不同，处理方式也不一样。而有时候可能原谅是对的，有时候可能开除才是对的。因为如果容忍腐败的发生，对其他人就无法起到警示作用。

那么，应该怎么决断呢？我一直说“领导人的人格很重要”，这个判断基准正是领导人人格的反映。动不动就开除人的话，员工们的凝聚力就会减弱。但老是原谅的话，对组织就没有警示效果，会产生后遗症。那么，应该怎么处理呢？是不是计算一下，按照一半的比例开除呢？世上没有这种标准。到底应该怎么做没人教，但经营者必须做出决断。这个时候成为判断基准的，就是人格。在每个关键时刻所做判断的积累，像积分一样，成为人生、工作的结果，并不断塑造着公司。选择哪一条道路，对经营者来说，这样的判断极为重要。

前面也讲过，温情和严厉、小心和勇气、缜密和大胆这样的两种极端必须兼备。如果不缜密，就会像竹篮打水一样，无法进行正常的经营。但是，如果仅仅只有缜密，就无法做出大胆的决断。经营者必须同时具备两种相反的性格。如果无法缜密地观察到公司的细节，作为经营者就会漏洞百出，就无法经营企业。为了避免疏漏，仅仅将精力集中于细节，就会看不到大局，又会产生严重的问题。所以，经营者需要同时具备微观和宏观、大胆和缜密、冷静和温情这样相反的性格。

而且，在同时具备两种性格的基础上，经营者还必须将两者用在各自需要的地方。需要温情的时候有温情，在“这里必须严厉”的地方就不能有温情。需要温情的时候却表达严厉，需要严厉的时候却给予温情，这样企业是经营不好的。就像菲茨杰拉德所说的，需要具备在不同的情况下都能正常发挥两者作用的能力。现代社会所谓的一流的才智，就是同时具备相互矛盾的两种性格，而又使之互不矛盾，并正常发挥各自的功能。

自己创业或经营企业的人，大体上都是两者兼备的。如果两者割裂的话，员工就会想：“社长好像有问题啊！怎么刚刚还在一个劲儿地表扬我，突然就劈头盖脸地发起火来，是不是精神不正常？”大部分领导人都具备这两个方面，但必须让两者互不矛盾。因为大多数人都不具备两种性格，所以领导人只要拥有，就已经值得庆幸。但是，这两种性格本身还是矛盾的，不会协调这个矛盾，不会让矛盾变得不矛盾，那么终究也就是个“平庸之辈”，必须让两者正常地发挥各自的功能。

小善是大恶

那么，如何让两者正常地发挥各自的功能呢？需要温情的时候就要体现温情，需要无情的时候就必须出手无情。关于这一点，我经常跟员工们这样说明。

佛教里有“小善”和“大善”的说法，也有“小善是大恶”的说法，就是说小善就像大恶一样。IBM的员工教育中也有这个内容，当然不是采用佛教思想，而应该是用了基督教的思想来表述，也有可能是其创始人托马斯·沃森从自己的经验中总结出来的。他用这样一个故事来说明。

每年冬天都有野鸭来到湖里越冬。有一年冬天，寒潮来临，湖面封冻，野鸭吃不到水草，饥饿衰弱，处于濒死状态。附近的农家有一个老人看不过去，于是从家里拿出谷物撒在水边，拯救了野鸭。如此，每天早上，野鸭都等着老人带来食物。靠着老人的喂食，野鸭度过了寒冬。但是，由于一直依赖老人的喂食，野鸭已经忘记了在冬季自己觅食的本领。就这样，它们飞回了北方。又一年，野鸭回到了湖里。这一年也像上次一样，湖面封冻了，野鸭无法吃到水草，但老人也在这个寒冬中过世了。野鸭一直等待着老人来喂食，但等来等去，老人还是没有来。最后，野鸭都饿死了，就是这个故事。

下面是我个人的解释。最初的那个冬天，寒潮来临，湖面封冻，老人觉得野鸭可怜，于是给他们喂食，这是“小善”。如果老人置之不管，野鸭也必须在大自然严酷的条件下生存下去。不给野鸭喂食，或许有几只野鸭会饿死，但剩下的会飞向更南方，有一部分应该可以生存下来。这种严酷就是大自然的规律，是“大善”。

孩子的教育也是一样。以前有个谚语，“让可爱的孩子外出旅行见世面”，这是“大善”。另一方面，可爱的孩子会撒娇，便溺爱这孩子。由于自己是经营者，有点儿闲钱，耐不住孩子的要求，就随便给钱。这样会培养出不成器的孩子，这是“小善”。这样的孩子将来可能干坏事，成为一个失败的人。眼前小小的爱，实际上却是大恶。正是希望孩子拥有美好的未来，所以才要让他体验人世间严酷的规则，养成良好的习惯，这才是引导其走向幸福的“大善”。

“小善”的领导人比较受欢迎，部下会说“那个人是个好领导”，但这种所谓的亲切也可能会转化为怨恨。另一方面，所谓“大善”意味着博大

而深沉，有时候甚至不讲情面。挥泪斩马谡这样的无情，实际上是“大善”，必要的时候就要拿出这一手。例如，“这个人并不那么坏，这次就放他一马吧”。这么一想，就把他留下了，而这种做法有可能危及整个组织。如果牺牲一个人，组织整体能够变得更好，那么哪怕无情，也是必要的。

欧洲有一句谚语，“烂苹果要尽早拿出来。”放在筐子里的苹果只要有一个烂了，很快全部都会烂掉，所以要尽早把烂苹果拿出来。像这样，为了“大善”的无情是可以的。我正好对来访的NHK记者也讲到了这一段。我觉得这对在座各位经营企业也有帮助，所以把同样的话又讲了一遍。

严于律己的另一个自己

前面讲到，西乡是一个极度认真、非常严厉的人。遗训中有不能奢侈这一戒条，但由于我们凡人都有欲望，很难做到这一条。

西乡留下了一句名言，“不为儿孙买美田”。事实上，西乡也没有给孩子留下财产。因此，西乡家在鹿儿岛没有财产。西乡的孙辈参议院议员西乡吉之助先生，也没有从祖父那里继承到良田，也就是财产。西乡对自己的要求极为严格，说其所做，做其所说，这就是伟人成为伟人的原因。这是极其了不起的事，我们凡人做不到这一点。拼命努力创立了公司，在工作中付出超凡努力的同时，也有若干比较奢侈的时候。这也不是不可以，不是说什么事情都必须完全按照西乡所说的去做。但是，要知道他说的意思，就是要知道做人应有的姿态。“如此奢侈，不太好吧。对，确实不好，虽然想努力学习西乡，但这次还是原谅我吧。”这是一种态度。另外一种是即使过分奢侈，却认为“我是社长，钱都是我赚的”，旁若无人、心安理得。这两种态度是完全不同的。

之前，我不记得是在东京还是大阪的会场上，有个人说“喜欢女性”，我觉得他讲得很直率。只要是男人，见到美女，心生爱慕是很自然的。也正因为这样，男性才会奋发努力，这没什么问题，但是有一个程度的问题。遗训中有只想着“抱美妾，谋私财”的说法，要知道，在侍妾围绕、神魂颠倒的状态下，怎么可能经营好企业。“啊！这样不行，不能这样！”如果有这种心态，看到美女后不禁心跳，也就没什么关系了。

另一方面，中小企业的经营者中有些人狂吃豪饮。“我比谁都努力，自己赚的钱想怎么花就怎么花，那是天经地义的。”大言不惭，这种人会不可救药地堕落。“想学西乡严于律己，但这次没做好，不好意思。”有奢侈行为时，带着歉意，诚惶诚恐，若有这种心态，自己就会刹车，防止堕落下去。

不必像严谨耿直的石部金吉（指一本正经、一根筋、无法通融的人）那样，不必完全按照我说的去做，只是照葫芦画瓢，而是要懂得正确的为人之道，在忍不住挥霍的时候，知道这是不对的。“这种程度的奢侈，能不能原谅一次呢？”有愧疚之心，是非常重要的。

为什么要这样做呢？因为不断告诫自己，人就会慢慢发生变化，兴

趣会逐步转移到其他方面。比如说，住在满是高级家具的豪宅里得意扬扬的人，会慢慢地变化，甚至会说“这些虚华的东西其实毫无意义”。即使是豪宅，住了两三年以后，也跟普通房子没什么区别了，感觉得到豪华的，也就是刚住进去的那段时间而已。“我家客厅里的家具很气派”，初时不免夸耀。但住了两年后，家具脏了，太太还散漫地躺在上面，其实跟住在十叠[1]一间的小房子里没有任何区别。

我自己回到家里，实际待着的地方只有一叠半叠。在起居室里放个坐垫，吃饭看电视都在那里。那么星期天做什么呢？家里二楼有个书房，本该在那里学习，但还是搬个小桌子到起居室，就在那里看书。其他所需要的地方也就是洗手间、浴室和睡觉的地方而已。如果把这些都集中到一起，六叠（约十平方米）的房间就足够了。仔细想一想，拥有一座豪宅，其实并没有必要。慢慢明白这个道理后，就会觉得，炫耀房产之类是极其无聊的。

因为有钱，别人吃一碗饭，你吃三碗，那就一定会生病。再好吃的东西，连吃三天也会生厌。我自己觉得最好吃的是300日元一碗的牛肉盖浇饭，吃一碗味道很好，但也已经很满足了。

我并不是说让大家去模仿这些做法，我想表达的是，要清楚自律这件事情的重要性。偶尔脱轨不要紧，但需要有另一个自我，来告诫现在的自己。我今天在这里做这个演讲，也是为了培养另一个严于律己的自己。

今天的讲演到这里就结束了，非常感谢。

要点

如果不把领导人持有的哲学、思想与员工共有，建立一个哲学共有的团队，企业是不可能强大的。有人或许会说，有各种各样观点的人不是很好吗？但事实上，并不是有各种新奇想法的人越多越好。即便是在一个企业里，也要进行教育，必须尽可能多地培养具有共同思想的人。

○

经营者必须拥有平衡的人格。有时候，即使董事、干部、员工和银行一齐反对，也要坚持自己的信念，以“虽万千人吾往矣”的气概坚决实行。但有时候，即使对于一个普通员工的意见，也要谦虚地倾听。如果

他说得对，就要拿出勇气，取消自己原有的计划。就是说，大胆和慎重需要兼而有之，而不是既不大胆，也不谨慎的中庸之道。

○

与员工相处，有时候要有挥泪斩马谡般的冷峻严格，而有时候要有佛祖般的慈悲，经营者需要这两个极端兼备。

○

在每个关键时刻所做判断的积累，像积分一样，成为人生、工作的结果，并不断塑造着公司。选择哪一条道路，对经营者来说，这样的判断极为重要。

○

温情和严厉、小心和勇气、缜密和大胆这样的两种极端必须兼备。如果不缜密，就会像竹篮打水一样，无法进行正常的经营。但是，如果仅仅只有缜密，就无法做出大胆的决断。经营者必须同时具备两种相反的性格。

○

需要温情的时候却表达严厉，需要严厉的时候却给予温情，这样企业是经营不好的，需要具备在不同的情况下都能正常发挥两者作用的能力。现代社会所谓的一流的才智，就是同时具备相互矛盾的两种性格，而又使之互不矛盾，并正常发挥各自的作用。

○

“小善”的领导人比较受欢迎，部下会说“那个人是个好领导”，但这种所谓的亲切也可能会转化为怨恨。另一方面，所谓“大善”意味着博大而深沉，有时候甚至不讲情面。

[1] 计算榻榻米的量词，一叠约为1.65 平方米，下同。——编者注

华章经管



稻盛和夫
经营实录 第3卷
日本经营之圣

企业成长战略

[日] 稻盛和夫 著 京瓷株式会社 编 周征文 译

成長発展の経営戦略

机械工业出版社
China Machine Press

稻盛和夫经营实录（第3卷）

企业成长战略

INAMORI KAZUO KEIEI KOEN SENSHU （3）
SEICHO HATTEN NO KEIEI SENRYAKU

（日）稻盛和夫　著

日本京瓷株式会社　编

周征文　译

ISBN：978-7-111-57081-3

本书纸版由机械工业出版社于2017年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

推荐序
前言
京瓷发展与经营的口号
第3届盛和塾全国大会首日讲话——1994年7月7日
提出经营口号的理由
“谦虚不骄，更加努力”（1977年）
“胸怀渗透到潜意识的强烈愿望和满腔热情，达成自己所设定的目标”（1978年）
如何使多元化的事业取得成功
灵活运用潜意识来拓展事业
“思维方式×热情×能力＝人生的结果·事业的结果”（1980年）
“实现新计划的关键在于不屈不挠、一心一意。因此，必须抱定信念、志气高洁、愿望强烈，一根筋干到底”（1982年）
“通过永无止境地追求各种可能性，来培养自身卓越的预见力”（1983年）
企业家的思维方式是企业经营战略的基础
第10次日本证券分析师大会纪念演讲——1995年10月5日
对于战略的思考
支撑企业的本质要素
拓展海外业务的案例之一：收购仙童半导体公司的陶瓷封装工厂
拓展海外业务的案例之二：通过交换股份收购AVX公司
通信事业战略案例之一：第二电电
通信事业战略案例之二：移动电话事业
不能单纯用数字来判断企业的业绩
京瓷的国际并购战略
关西商界俱乐部第140届例会演讲——1990年5月30日
京瓷是如何实施并购的：收购艾科的经过
为了将来的发展：与AVX合并的背景
“半导体乃产业之米”：与AVX合并的开端
视察AVX工厂的收获
接下来的悬案：关于合并方式及交换比率
为对方着想：设定股份交换比率
并购课题：如何应对日本国情
并购课题：如何应对美国法律
岂有此理？股份交换比率再次变更

并购的要诀：把“关爱”与“体谅”作为判断基准
中小微型企业如何成长为大企业
第5届盛和塾全国大会首日讲话——1996年7月5日
企业为何必须成长
坚信“至诚所感，天地为动”
始于中小微型企业的众多京都企业
危机感和饥饿感是企业飞速成长的原动力
对于单一产品的危机感促成了多元化发展
从骨干企业蜕变为大企业
创业的才智
盛和塾中部地区塾长例会讲话——1996年9月19日
能将稀松平常之事变为事业者便是事业家
物流部门的成功创业
钻研创新创造高收益
“门外汉的天马行空”造就了一批京都企业的榜样
京都企业掌门人共通的八大性格特征
大家一开始都是门外汉
多元化发展是稳步成长的必要条件
多元化发展所带来的安定与危险
踏遍险峻之路，方能磨砺自我
多元化发展的失败案例与难点所在
计如落子，由点及面
如何攀登“多元化发展”的山峰
企业的成长必须伴随人格的成长
为何必须追求高收益
如何实现高收益经营：京瓷公司内部讲话——1999年8月19日
高收益企业：京瓷的起点
为了还债而提升利润率
水到渠成的“高收益目标”
必须实现高收益的理由1：为了强化财务体质
必须实现高收益的理由2：为了稳定将来的经营状态
必须实现高收益的理由3：为了用高分红来回报股东
必须实现高收益的理由4：为了用高股价来回报股民
必须实现高收益的理由5：为了拓展事业发展的选项
必须实现高收益的理由6：为了通过收购企业来谋求多元化发展
高收益型企业才能走的险棋：京瓷进军通信领域
高收益是制造型企业的勋章

多少税前利润率才算高收益
全球化下的企业经营与公司治理
日经论坛“世界企业家大会”演讲——1999年10月7日
日企的管理现状
日企子公司与关联公司的管理模式
如何管理海外子公司
“把握人心”是企业管理的必要条件
将经营理念变为全员共有的信念
企业合并的理想方式



“在企业经营中，必须绞尽脑汁制定战略和战术，但战略和战术的基础是‘关爱’和‘体谅’。一旦具备这个基础，那么，不管前方有多大的艰难险阻，都能排除万难、成就事业。”

至誠

稲盛和夫

推荐序　一灯照隅　万灯照世

判断基准是哲学核心

从2005年开始，我花了大约1年时间，写了《稻盛和夫成功方程式》这本书。为此，我认真阅读了当时可以找到的稻盛先生所有的著作和讲演。承蒙稻盛先生亲自推荐，这本书还用日文在日本出版并畅销。

从2009年开始，我又翻译和编译了稻盛先生的《活法》《干法》等21部著作。可以说，我对稻盛先生的思想和语言已经相当熟悉了。尽管如此，在翻译（和审译）“稻盛和夫经营实录”系列著作的时候，我仍然常常情不自禁地拍案叫绝，感动不已。我想，这是因为书中跃动着的活的灵魂触及了我的心弦。

稻盛先生是企业家中的哲学家。他心中总是持有两种互相对立的思想，并随时都能正常地发挥两者各自的功能。这就是哲学和哲学家的魅力。

“稻盛和夫经营实录”系列从20世纪70年代开始，跨越了40余年，包括《赌在技术开发上》《利他的经营哲学》《企业成长战略》《卓越企业的经营手法》《领导者应有的姿态》《企业经营的真谛》共6本书，涉及经营和人生的方方面面，内容非常丰富。

内容虽然丰富，但是稻盛哲学的核心可以浓缩为一句话，“判断事物的基准是：作为人，何谓正确”。换一种说法就是，把善恶而不是得失作为判断和行动的基准。

这一哲学贯穿在该系列55篇讲演的每一篇中，让每一篇都成为经典，使人读之如沐春风。

“一言兴邦”，破产重建的日航，就因为32000名员工学习、掌握并实践了这一哲学，仅仅1年便起死回生，经营业绩连续6年在全世界航空业遥遥领先。在实现全体员工物质和精神两方面幸福的同时，日航对客户、对社会做出了贡献。

可以设想，如果全世界的人都实践“作为人，何谓正确”这一哲学，

那么人类将会升华，人类社会将会进入更高阶段的文明。

MBA的缺陷

1982年，通过选拔考试，我被国家经济贸易委员会派往日本东京的生产性本部学习企业诊断。学习内容主要是科学管理的分析技术和技法，基本上就是MBA的那一套，比如对作业人员的工作乃至动作进行细致的分析测定，对生产工序进行观察分析，对设备运转率进行测定分析，对产品和市场进行细分以及对企业的收益性、成长性、安全性等进行财务分析，等等。

在计划经济时代，中国企业都是全民所有制或集体所有制，用的是所谓传统的管理方法。当时适逢改革开放之初，随着市场竞争机制的导入，对于这一套生产管理、质量管理、目标管理、精益管理等的技术技法，大家觉得很新鲜。后来如雨后春笋般，各种商学院都教这些课程，大同小异。

但是，这一整套从西方，主要是从美国引进的科学的分析技法有一个缺陷。依靠这些分析技法，并不能分析出企业家为什么要办企业，企业的根本目的是什么，也分析不出企业家应有的人生观、价值观乃至企业家的人格，更分析不出企业员工的意识状况，而这些对于企业经营至关重要。现在我们的企业里发生的各种问题，乃至许多闻名世界的大企业发生的舞弊丑闻，其根本原因就在这里。这不是什么科学或科学水平高低的问题，而是有没有正确的企业哲学的问题。

特别在2008年，发端于美国的金融风暴席卷全球。这场危机的本质是贪得无厌的资本主义的暴走狂奔。资本主义的精英们使用现代最尖端的金融技术，靠所谓虚拟经济，以钱生钱，追求自身利益的最大化，结果造成了世界性的经济混乱和萧条。

自由竞争的市场原理、股东利益的最大化以及绩效主义，一方面搞活了经济，促进了社会的发展；另一方面，刺激了人的欲望，造成了严重的贫富差异，制造了社会动荡的根源。高度膨胀的利己主义、拜金主义在破坏人心的同时，也破坏了环境。在企业里，过度的绩效考核往往把人和人之间的关系变成了赤裸裸的、庸俗的金钱关系。

传统文化的局限

在以西方为代表的资本主义文明出现严重危机的时候，有人就想从东方文化，特别是从中国传统文化的儒释道中寻找出路，于是出现了“国学热”，现在方兴未艾。

中国几千年悠久的历史孕育了灿烂的文化，其中蕴含着巨大的智慧。特别是在正确的为人之道、致良知等方面，我们的古圣先贤有非常精辟的见解。这些教诲对于校正浮躁喧嚣的现实社会，具有深远的意义。

同时，在几千年封建皇帝的独裁统治下，我们的经济非常落后。在原始的、自给自足的自然经济条件下，我们没有也不可能产生现代意义上的企业这种组织形式，缺乏科学、民主和创新的元素。当然，我们也没有企业管理方面的科学，没有企业经营的哲学和实学，更没有经营十二条、会计七条、阿米巴经营，但这些是我们的企业家最需要的东西。另外，用难懂的文言文来教育企业的员工，改变他们的意识，事实上有很大困难。

稻盛哲学是集古今一切优秀文化之大成，应用于现代企业经营取得卓越成功的典范，是现代商业社会的儒释道。它把“作为人，何谓正确”，也就是把“是非善恶”作为判断一切事物的基准，在追求全体员工物质和精神两方面的幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。另外，稻盛说的都是大白话，简单朴实，易于为普通员工理解和接受。

卓越的社会实验

京瓷、KDDI以及日航共计约13万名员工，已经在某种程度上实现了全体员工物质和精神两方面的幸福，并通过技术、服务、税金以及他们成功的哲学实践，对人类社会做出了巨大贡献。

这是伟大的社会实验。几千年来，古今中外先贤圣人描绘的理想社会，在稻盛那里变成了现实，这是前无古人的。星星之火，可以燎原。如果我们从稻盛哲学和它的实践中获得启示，并把我们与生俱来的良知发扬光大，我们就可以成为一个个“小稻盛”，就能把自己的企业做得更好，让员工更幸福，对社会多做贡献。

“一灯照隅是国宝”，一个行业中只要出现一家实践稻盛哲学和实学的成功典范，就可能改变整个行业的风气。“一灯照隅，万灯照世”，如果有一万家企业实践良知经营并获得成功，就能改变整个商业文明的走

向——从利己的文明走向利他的文明。

如果不改变人类这个利己主义的文明的走向，人类将没有未来！

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长曹岫云

2017年5月10日

前言

随着经济全球化的推进，（日本政府）为了加强对企业的监管，修订了公司法，并于2015年开始实施。同年6月，东京证券交易所出台了针对上市企业的新原则——《公司治理准则》，并开始实施。这一连串的动向源自海外投资者的批评，他们认为日本企业的公司治理水平多年来一直处于低位。为了让日本企业被世界所信赖，该问题亟待解决。

本书收录了我在20世纪90年代的一系列演讲，当时正值京瓷积极拓展海外市场的飞跃期，公司销售额也飙升至1兆日元。演讲内容涵盖多个方面，包括日本首个通过股权交换来并购海外企业的案例、京瓷在迈向全球化过程中总结出的经营思路和具体方法等。

即便在推进全球化经营的过程中，我依然时时刻刻把“作为人，何谓正确”视为判断基准，遵循正义、公平、公正、勇气、博爱、努力、谦虚、诚实等人类最基本的伦理观和道德观，在企业经营中贯彻共同价值观。依据这些朴实的、看似原始的价值观经营企业，京瓷在海外发展顺利，包括海外员工、客户、股东及投资家在内，都与京瓷建立了极高的信赖关系。

我认为，在企业管理活动中，只有基于这些人类社会的共同价值观，才能真正让企业治理的机制和制度发挥作用。

本套丛书“稻盛和夫经营实录”是我半个多世纪的企业经营历程回顾。其间，我不知疲倦地向前迈进，在道路上留下了清晰的足迹。企业经营之路绝非一马平川的坦途，而是险峻陡峭的山路。我之所以能够咬紧牙关、勇往直前地走到今天，靠的是自己的经营目的和信念——实现全体员工物质和精神两方面的幸福，并为了给人类社会的发展进步做出贡献，将利他之心付诸实践。

本书亦是如此，其内容虽然只是我根据当时情况表述的观点，但倘若怀有真挚之心的企业家或组织领导能够抽出时间来予以垂阅，则实乃本人之大幸。在此，我衷心祝愿各位读者能够通过努力经营来成就企业或组织，从而造福于大众，使这个社会变得更美好。

稻盛和夫

2015年9月

京瓷发展与经营的口号

第3届盛和塾全国大会首日讲话——1994年7月7日

1994年7月7日、8日，为期两天的第3届盛和塾全国大会在京都召开。作为塾长，稻盛在大会首日做了讲话，他介绍了京瓷若干年的年度方针（一直追溯至他仍担任社长的创业初期），这些方针以经营口号的形式体现。他还以此为坐标，回顾了京瓷的成长历程。

提出经营口号的理由

每年，我都会以这样的方式与各位相见，为了让自己的演讲内容能够给在座各位的企业经营带来实质性的帮助，我总是冥思苦想，可脑中往往难以浮现答案。今年亦是如此，我一直在为此事犯愁。几个月前，我前往位于北海道的京瓷北见工厂视察，该工厂负责生产通信器材。其间，我与厂里的技术人员在一间办公室商讨事务，发现那里挂着以前的一些经营口号。经询问，原来是该工厂的主管所为——他把自己中意的经营口号裱入镜框，并挂在墙上。这让我灵感一现，于是我直接把那些口号给拿了回来。

在京瓷，每年的年底到正月，我都会构想新一年的企业经营方针，并在1月10日左右召集所有干部，召开“经营方针发表会”。在会上，我会宣布“今年的经营方针”，同时提出经营口号，该口号会张贴在公司各处。

我今天之所以把这些口号拿到会场上来，是为了介绍京瓷在不同时期的不同口号，并阐述提出这些口号的初衷，希望能为各位带来实质性的参考价值。

“谦虚不骄，更加努力”（1977年）

在京瓷创立的第18个年头，即1977年，我提出了“谦虚不骄，更加努力”的口号。口号的副标题是“现在只是过去的结果，将来要看今后的努力”。1997年3月的财年报告显示，公司的销售额总计486.51亿日元，税前利润为179.65亿日元，利润率竟然高达37%。可以自豪地说，这也是当时日本企业中最高的利润率。

在这样的背景下，我提出了“谦虚不骄，更加努力”的口号。当时社会上对京瓷一片赞誉，视其为“高成长、高收益”型企业中的翘楚。对此，我召集公司干部，在1月召开的经营方针发表会上对他们说：“现在只是过去的结果，将来要看今后的努力。换言之，公司现在的业绩之所以出色，是因为我们过去努力了；至于将来如何，则要看我们今后的努力程度。”

17年后的现在（1994年），京瓷3月的年度财报决算结果显示，包括第二电电的合计业绩在内，整个京瓷集团的销售额总计约8000亿日元，税前利润约为1200亿日元。当公司销售额达到500亿日元的规模时，我并未安于现状，而是提出了“谦虚不骄，更加努力”的口号，正是这种不断努力的心理状态，才使京瓷有了后来的发展。

大家注意，500亿日元变成8000亿日元并非重点，我希望大家结合自己公司的实际思考这个问题。对许多企业家而言，销售额一旦达到500亿日元，就已经非常满意了，毕竟“取得这样的业绩，养活家人绰绰有余了”。相信在座的各位中，抱有这种想法的人也不在少数。可在京瓷如此顺风顺水的全盛时期（销售额有500亿日元，利润率接近40%），我想到的却是“谦虚不骄，更加努力”，并向公司干部强调。京瓷之所以能在后来取得更为长足的发展，我认为与这样的思想密切相关。

此外，在1977年1月的经营方针发表会上，我还做了如下发言：

“去年11月和12月的订单量逐月减少，从大家提交的今年1月份的生产预定计划来看，订单量似乎还会进一步下降，看来经济环境开始恶化了。”

可见，1977年1月的兆头并不好，上一年（1976年）经济景气的大

环境正日渐衰退。顺便提一下，1976年3月的年度财报显示，公司的销售额约为296亿日元，税前利润约为98亿日元。换言之，上一年的销售额为296亿日元，而到了下一个财年，其决算结果超过486亿日元，增加了190亿日元之多，可见京瓷蓬勃的发展势头。

可另一方面，从上一年年末起，不景气的阴霾已经渐渐抬头。正因为如此，在公司的销售额增加六成、全员容易骄傲松懈之际，我才更要敲响警钟，毕竟经济已经开始呈现衰落趋势，这也是提出“谦虚不骄，更加努力”口号的初衷之一；与此同时，为了应对不景气的环境，作为技术人员出身的我，还把研发新产品作为第一目标，我向员工指出：“必须全力研发新产品，因为技术研发是企业唯一的生存之道。”

我还对员工们说：“在今年12月底之前，必须实现月产值50亿日元的目标。”此时，3月年度财报的联结决算结果即将发表（销售额为486亿日元），但我依然在新年1月的经营方针发表会上提出更为远大的目标——“在年末之前，让公司月产值达到50亿日元，并瞄准单独决算销售额迈入1000亿日元企业的目标，而今年要成为迈向这一目标的第一年。”

换言之，在经营方针发表会上，我向各位干部讲述了自己的梦想——“销售额已经达到了500亿日元，接下来的目标是1000亿日元”。为了把“千亿日元”这一数字作为全公司的大目标，为了让该目标能够落实到各处，我饱含着满腔热情，和他们促膝长谈。

“胸怀渗透到潜意识的强烈愿望和满腔热情，达成自己所设定的目标”（1978年）

由于1978年的经济大环境非常不景气，因此我提出了新的经营口号——“胸怀渗透到潜意识的强烈愿望和满腔热情，达成自己所设定的目标”。

1978年3月的年度财报显示，联结决算的销售额共计约467亿日元。由于上一财年的销售额为486亿日元，因此收入等于是减少了；税前利润则为126亿日元，上一年度为179亿日元；利润率更是从37%锐减至27%。1977年11月、12月及1978年1月的订单量持续减少，在如此不景气的经济环境下，我提出：“要想重振京瓷，唯有研发新产品。”

前面讲过，当利润率达到37%的顶峰时，为了告诫员工们不要骄傲自满、极度膨胀，我特意提出了“谦虚不骄，更加努力”的口号。即便如此，销售额依然减少，利润率更是大幅下滑。为此，1978年1月，我对干部和普通员工提出了“潜意识论”。

面对持续性的不景气，我说道：“如今世界局势总体和平，经济环境趋于成熟和饱和，各种商品的供应都十分充足。纵观各发达国家，大众已经不再为物资和商品的缺乏而苦恼。既然需求得以满足，那么不管在物质方面还是心理方面，都很难激起人们新的购买欲望，其结果便导致了世界总体经济环境的衰退，这被称为‘结构性衰退’。”

我讲这番话的时候是16年前，但与如今的经济环境可谓如出一辙。当时，我接着讲道：

“这样的稳定局势会一直持续，在这种趋于饱和的市场环境中，企业要想发展壮大，唯有不断研发新产品。关于这点，我刚才也有所论及，相信大家已经明白。

“毫不夸张地说，研发新产品是企业的唯一出路。我们应以此为纲，举全体员工之力，千方百计地从不同行业、不同领域着手，使京瓷实现多元化发展。

“但这是极其困难的事情。迄今为止，在不同行业、不同领域的新产品开发还没有令人满意的成就。但另一方面，世上的经营者，特别是

陷入‘结构性衰退’的产业，其企业经营就更加期望在其他行业或领域取得突破。

“不仅是日本，全世界的企业家皆是如此，可实际的成功案例却寥寥无几。由此可见，企业要想实现跨行业、跨领域的发展，可谓难于上青天。

“面对困难，我们京瓷人从不退缩，而是勇于挑战，可目前的结果和其他企业一样，并无甚大起色。即便如此，今年的努力方向依然不会改变，我们要想方设法夯实基础，从而实现跨行业、跨领域发展的目标。要想成功，就必须具备坚实的基础，这也是我们当下的首要任务之一。或许今年的发展计划无法圆满实现，但至少要为将来打下基础。

“那么问题来了，我们今年靠什么来提升业绩呢？按照以往的说法，自然是‘新产品为王’。今年我想补充一点，要利用老事业部门（即京瓷创立之初的各部门）的技术和资源，以现代社会的新需求为指针，研发出较为简单的新产品。在我看来，这便是我们公司今年的增长点。”

如今的市场状况亦是如此——人们的消费行为不断成熟，完全成了商品饱和过剩的买方市场，因此稀松平常的常规产品已经无法打动消费者，也无法为企业带来新的增长点。这与我在1978年1月的经营方针发表会上的讲话内容并无二致。也正因为如此，我才拼命强调研发新产品的必要性和紧迫性。

但研发新产品谈何容易，许多企业都一直在努力谋求跨行业、跨领域的多元发展，但结果总是难以尽如人意。纵观全世界，几乎皆是如此，因此这可谓企业发展的共通难题，可我们依然要不断挑战。京瓷在这方面也尚未取得成功，但为了能够为多元化发展打下坚实基础，我当时苦口婆心地向干部们阐释自己的想法，而该想法的核心便是“潜意识论”。

如今回想起来，当时之所以提出该论调，可能是受了中村天风（1876——1968，宣传积极乐观思想的著名哲学家）先生的影响，那段时间，我一直在学习他的著作。另一方面，由于跨行业、跨领域发展实在极为困难，我经过冥思苦想最终发现，唯有借助天风先生的“潜意识论”，才能解决问题。

如何使多元化的事业取得成功

在座的各位想必也知道，一旦经济环境开始改善，不管是大企业还是中小企业，一定都会着手开拓新事业。比如，经营咖啡店的企业顺风顺水地开了多家连锁店，接下来就会想在其他领域赚钱，可一旦新领域的发展受挫，就会立刻收手。如此反复，永无休止。这个道理适用于各个行业和各家企业——一旦经济景气、业绩增长，就忍不住去开拓各种新事业。

各位可能还记得，日本的钢铁行业一度是整个国家的支柱产业，拥有巨大的实力和财力。有一家知名的日本钢铁公司曾经“全面出击”各个行业，试图在各领域开花结果。可在短短两年内，就从几十个新开拓的行业中全面撤退，包括半导体行业，可谓昙花一现。

在我看来，这家钢铁公司只是仗着经济环境和自身财力，试图在其他领域分一杯羹，其结局只能是失败。“自己有资金、有人才，因此无所不能，那些中小企业擅长的领域和业务，对自己而言自然是小菜一碟”，在这种想法的驱使之下，这家公司试图在经济景气的风口全面开花，可成功哪有这么简单。我当时就预计他们会像火中探物一样——感到烫就缩手。结果不出所料——他们从各个领域撤退。从这点也能看出，企业要想实现跨行业、跨领域的发展，的确困难重重。

在座的各位也好，我自己也好，甚至可以说所有企业家都一样，为了让自己的公司根基稳固，持续发展，势必会考虑多行业、多领域发展的课题。比如，有的企业制造机器设备等生产工具，容易直接受到经济形势的冲击，因此计划开拓普通消费品市场；有的企业在电子产业领域基础坚实，同时又打算进军机械产业等全新领域，这都无可厚非。此外，有的企业在深耕日本市场的同时，还计划开拓欧美市场，这样的话，假如日本市场衰退，只要美国市场繁荣，就能起到很大的缓冲作用；反过来，假如美国市场衰退，只要欧洲和日本的市场繁荣，其负面影响也会得到中和。

换言之，面对经济和市场环境的波动，多元化经营就像是一种缓冲材料，能够减少企业所受到的冲击。假如只依靠单一行业来维持企业运作，企业经营就很不稳定。因此，凡是认真思考过企业发展道路的企业家，势必会想到“多元化”这样的理想形态。但现实是残酷的——即便靠自己精通的老本行，竞争已然十分惨烈，就算付出百分之百的精力，前

途依然渺茫；要是再把仅有的才能分散到自己原本并不擅长的新领域，就会导致竞争力的进一步丧失，结果显然还是失败，可见多元化发展的难度有多大。

但在我看来，要想让京瓷进一步发展，从而成为让员工真正“安下心、靠得住”的企业，无论如何都要在多元化发展方面取得成功。

早在20世纪70年代中期，我便开始布局多元化发展，时至今日，京瓷集团的业务涉及多个行业领域，包括再结晶宝石、切削工具、太阳能、生物陶瓷等。此外，我还在美国和欧洲建立了销售网点，开拓了海外市场。

因此，在召开1978年的经营方针发表会时，我对全体干部提出要求——无论如何都要在年内为京瓷将来的新事业打下基础。为了实现这一目标，我接着提出了“潜意识论”。

灵活运用潜意识来拓展事业

面对“难于上青天”的多元化经营，我心怀强烈的愿望，无论如何都想让京瓷取得成功。为此，首先需要夯实基础，然后需要跨越发展，为了实现这样的愿景，我向全体干部提出了新口号——“胸怀渗透到潜意识的强烈愿望和满腔热情，达成自己所设定的目标”。

当时，为了让大家理解潜意识的重要性，我讲了这样一番话：

“之前也讲过一次，我曾经有过这样的经历：在京瓷发展初期，我就考虑无论如何必须开拓美国市场，后来如愿成立了京瓷国际公司（KYOCERA International,Inc），并将其发展壮大至今。究其原因，是由于我一直怀着一种信念——必须进军美国市场。

“当时，我只要一坐在西洋式厕所的抽水马桶上[1]，就会不由自主地念叨‘必须去美国’。如今，我感觉已经去过了几百次美国，都已经去怕了，可只要一坐在抽水马桶上，‘必须去美国’这句话还是会从我的嘴里蹦出来。这已经成了怪癖，如今想改都改不掉。从心理学的角度看，这或许算是一种条件反射吧。”

说实话，我最早连抽水马桶都没用过，在第一次去美国之前，为了先体验生活，我甚至住到一位朋友的家里，他家在东京，房子里配有抽水马桶，那是我第一次用它。从那时起，“必须去美国”的愿望就渗透到了我的潜意识中，到了今天，虽然我已经去了几百次美国，只要一坐在马桶上，“必须去美国”这句话还是会脱口而出，这便是潜意识在起作用。

“必须在美国市场取得成功”，当时我在脑中不断念叨这句话，简直到了“疯魔”状态，其结果是条件反射——这句话不但在脑中回荡，还会不由自主地说出口来。对此，我当时向公司干部们解释道：

“我相信，只要胸怀渗透到潜意识的强烈愿望，本年度的经营计划就势必能够实现。对于制订的计划，是否极度认真地思考过？是否持续不断地念想过？这些都是计划成功与否的关键因素。假如在计划制订完成后只是轻描淡写地想‘但愿能够实现’，那是不可能获得成功的。必须每天反反复复、持续不断、极度认真地发愿，直至渗透到潜意识。这样一来，即便在无意识的状态下，潜意识也会指导我们行动。

“从这点来看，不妨认为我们人的内心深处还有另一个自己，我们可以向另一个自己求助。或者说，在我们用头脑思考之外，潜意识也在帮我们思考。让我们感觉到，有两个人在一起用力，朝着目标奋斗前进。”

接着，既然讲到了潜意识论，我又向干部们介绍了超心理学的案例。

“在我看来，所谓‘渗透到潜意识的强烈愿望’，就是让我们感觉到，愿望到达了自己持有的灵魂的层面，也就是到达了守护自己的守护神的层面。

“可以认为，连守护神（守护灵）或者说灵魂都会为我们提供支持。古人有云：‘只要怀着无论如何必须成功的愿望，百折不挠，拼命努力，就能至诚通天’。

“换言之，只要真正拼命思考，其赤诚之心便能感动上天，从而取得成功；或者可以说，由于实在太过辛劳和努力，夜以继日地拼命工作，如此奋不顾身，连神灵都忍不住出手相助。

“我刚才提到了‘自己的守护灵’，有的人可能无法理解，觉得这是没有科学根据的迷信，但对于‘至诚通天’这句话，总应该理解了吧！这种坚韧不拔的态度、永不放弃的精神，必定会使神灵出手相助。道理很简单，如果一个人认真和努力到了连神灵都怜悯的地步，势必能够获得成功。”

极度认真、坚韧不拔的心理状态能把愿望传递给自己的潜意识。既可以把潜意识视为另一个自己，也可以把潜意识看作自己的守护灵或守护神。总而言之，必须具备极度认真的态度，让神灵都为之感动，让神灵都忍不住出手相助。当时，我满怀激情地向京瓷的干部们讲解这个道理。

1978年，在我提出了这样的“潜意识论”后，京瓷的业绩开始极速提升。到了1984年（正值京瓷创立25周年）3月的财年决算时，公司的联结销售额总计2511亿日元，税前利润达到了622亿日元，上一年度的销售额为1734亿日元。换言之，与前一年相比，销售额竟然增加了700多亿日元，而利润率也高达25%左右。

其实在1984年，我还做了一个重大的决定，那就是创立“第二电电企划”，也就是第二电电的前身。换言之，在迎来京瓷创立19周年的1978年，我提出了“潜意识论”，之后公司实现飞跃发展，实力不断增强；之后，在京瓷创立25周年的1984年，我创立了“第二电电企划”。

到了1985年，公司业绩迎来了一个新的高峰，当年3月的财报决算显示，公司销售额共计3257亿日元，税前利润约为822亿日元，利润率为25%。一家总销售额位于3000亿日元高位的企业，居然仍能保持税前25%的高利润率，可谓惊人业绩。此时，第二电电也已经蜕变成了独立运营的公司，负责开拓全新的事业。

之后，受到日元不断升值的巨大冲击，公司业绩进入了一段低迷期。

[1]　传统的日式厕所为蹲厕，日本人把安装抽水马桶的厕所称为西洋式厕所。——译者注

“思维方式×热情×能力＝人生的结果·事业的结果”（1980年）

让我们把时间线稍稍往回拨，1980年3月的年度财报显示，从1979年起，京瓷的业绩（包括销售额）呈现急速增长的态势。1978年3月的年度总销售额为467亿日元，1979年突然增至594亿日元，1980年则为1141亿日元。换言之，1980年是京瓷销售额迈入千亿日元大关的一年，也正是在那一年，我向员工们提出了“思维方式×热情×能力＝人生的结果·事业的结果”的口号，它后来成了支撑整个京瓷哲学体系的根本理念。

在强调“潜意识论”的同时，我又提出，成功的关键在于三个因子——“思维方式”“热情”和“能力”的乘积。当时，我引用了福泽谕吉[1]的名言：

“思想深远宛如哲人，心术高尚正直堪比元禄武士，加上小俗吏的才干，再添上土百姓的身体，方能成实业界之俊杰。”

方程式中的“思维方式”即福泽谕吉所说的“思想深远宛如哲人”中的“思想”，以及“心术高尚正直堪比元禄武士”中的“心”。换言之，观念、思想、哲学、心构成了一个人的思维方式。

至于“能力”，按照福泽谕吉的说法，便是“小俗吏的才干”。所谓“小俗吏”，是明治初期政府改革的产物，即当时政府机关的基层官员。他们看不起平头老百姓，在坊间飞扬跋扈、收受贿赂、以权谋私。这种牟利的小聪明类似于商人的精明。

“土百姓的身体”则是指农民默默朝夕劳作的勤劳精神，其与“热情”相当。

我认为，人生和事业的结果取决于上述三大因子的乘积。一个人的能力不管有多高，倘若缺乏热情，则无法成事；不仅如此，即便有了能力和热情，还要看思维方式如何。思维方式的数值范围为-100～+100，抱有负面思维方式的人，其人生的结果只能是负面的。

打个比方，有的人拥有热情和能力，却怀着反社会的情绪，最终只会成为法外之徒；有的人在学生时代较为懵懂，凭着一股所谓的勇气和

正义感参加了反政府运动，可到了四五十岁，却仍然没能摆脱戾气，沉醉于过激的思想中，进而仇视社会，不断做出类似恐怖活动之类的恶事，实在令人扼腕叹息。大家想一想，这种人原本的出发点是好的，人也充满了正义感，可正面的思维方式却在不知不觉中扭曲变质，最后毁了自己的一生。

思维方式至关重要。为此，我觉得有必要不断自问“作为人，何谓正确”，并以此为判定基准，来建立相应的哲学体系。从那时起，我便开始向员工们宣传这种思维方式，后来我把思路加以整理，便写成了《提高心性，拓展经营》一书。

对此，当时在京瓷有不少年轻员工表示反对，认为我对“京瓷哲学”的宣传推广是一种“思想洗脑”，是把我自己的思维方式和意识形态强加于他们。我承认思维方式多种多样、百花齐放，但一种思维方式（或者说一个想法）的确能够改变一个人的一生。在我看来，问题不在于“是否强加”或“是否接受”，而在于通过学习圣贤们的思维方式，从中获得启迪。鉴于此，从1980年起，我就开始对全体员工积极宣传这种“人生方程式”，希望他们能够让自己的人生变得更加充实丰富、更加精彩纷呈。

首先，我在京瓷内部开展了“哲学启蒙活动”，我当时对他们说：“我并不想把什么思想和思维方式强加于人，我只是想让大家的人生变得充实和精彩。”

在座的各位亦是如此，可能你们都读过我的拙作《提高心性，拓展经营》，对于其中的哲学内容，有的人可能百分之百赞成，有的人可能抱有异议。直到现在，我依然在对所有京瓷人宣传该书中的思想，不管是干部还是普通员工，不管是日本本土员工还是海外员工，无一例外，而其中自然有不少人对京瓷哲学的某些内容难以接受。为了能让他们真正理解和明白，我往往会不厌其烦地努力讲解，时而春风化雨，时而抽丝剥茧。我们知道，许多美国人仅仅把工作视为谋生的饭碗，对于企业也没有什么感情，认为企业和员工无非是“剥削与被剥削”的冰冷关系。可我最近发现京瓷的不少美国干部也开始逐渐接受《提高心性，拓展经营》中的思想了，他们甚至还对我说：“我们也要以您提倡的人生观来开展工作。”

我殷切希望在座的各位能够学习京瓷哲学、理解京瓷哲学、掌握京瓷哲学，并提取其中的思维方式，进而教给自己企业的员工。在宣传相

关思维方式的初期，势必会有员工表示反对。尤其当碰到能言善辩者时，他们势必会说这样的思想是拾人牙慧，然后狠狠地把各位批判一番。即便如此，各位也不能退缩，要锲而不舍，并动之以情、晓之以理，不断地对员工说："（对于这种思维方式）我也处于学习阶段，我看了塾长的书，听了塾长的讲话，觉得其哲学思想大有裨益，所以才向你们推荐的。"

虽然心怀愿望，却前怕狼后怕虎，既担心会遭到自己员工的反驳和批判，又害怕他们无法理解，于是只轻描淡写地讲一讲大致主旨，然后摆出一副旁观者的姿态，希望员工们自动自觉地去学习、去理解。一般的企业家往往都会这么做。在我看来，这是缺乏勇气的表现。因为缺乏勇气，所以只是默默地在心中期待，希望员工能理解自己旁敲侧击的"良苦用心"。很遗憾，这种方式是无法团结和发动员工的。

我殷切希望在座的各位能够学习京瓷哲学、运用京瓷哲学，并提取其中的思维方式，进而努力与自己企业的员工分享。

[1] 福泽谕吉，日本近代著名的启蒙思想家，明治时期杰出的教育家，著名私立大学庆应义塾大学的创立者。——译者注

“实现新计划的关键在于不屈不挠、一心一意。因此，必须抱定信念、志气高洁、愿望强烈，一根筋干到底”（1982年）

到了1982年，我提出的口号是“实现新计划的关键在于不屈不挠、一心一意。因此，必须抱定信念、志气高洁、愿望强烈，一根筋干到底”。之所以提出这样的口号，可能是由于我当时在绞尽脑汁地思考如何完成年度经营计划，并且碰巧看到了天风先生的这句话。该口号和1978年提出的“潜意识”和“愿望”相似，都强调了“心念”的重要性。

最后提到了“志气高洁、愿望强烈、一根筋”三个词，这三个词其实非常重要。“志气高洁”一词较为古老，就是指高尚、纯洁。如果动机不高尚、不纯洁，就无法成就事业。之所以强调“愿望强烈”和“一根筋”，是为了杜绝左顾右盼、三心二意的态度。换言之，心怀高尚、纯洁的强烈愿望，心无旁骛，勇往直前，就一定能成功。这也是天风哲学的最大奥义。

1980年，当我把人生方程式作为经营口号而提出时，我花了两个多小时向公司干部们饱含激情地阐述经营方针。由于正值20世纪80年代开幕的第一年，我以“京瓷与国内外的社会环境”作为讲话的开篇内容，接着阐述了制造部门和营业部门的年度方针，然后指出了年度的具体目标，再是题为“技术研发的方向与革新”的讲话，内容十分详细，且涉及电子、节能、替代型能源、生命科学、新潮流等各个方面，接着是总务部门的年度方针，最后以经营口号作为结束。换言之，当时我的讲话内容并非单纯的哲学论，其主干是各部门的具体方针。

与之相对，到了1982年，在我的讲话稿中，涉及年度销售额目标等具体经营计划的内容总共只有区区3页，主干内容是人才培养，我从灵魂讲到宇宙论、意识论，最后讲到佛教的八正道。我把“思念造业”作为切入点，进而论及五感的意识，最后回归至“潜意识论”，内容不但深邃，而且厚重。换言之，通过反复强调，我要让全体员工明白，仅仅思考“研发技术”“业绩提升”还不够，我特别强调了实现这些目标的精神状态。

“通过永无止境地追求各种可能性，来培养自身卓越的预见力”（1983年）

到了1983年，眼看京瓷即将迎来创立后的第25年，我提出的口号是“通过永无止境地追求各种可能性，来培养自身卓越的预见力”。

那段时期（1983年和1984年），京瓷各方面的事业全面开花。各大报纸和杂志纷纷撰文，评价我“拥有优秀预见力，能够洞察时代潮流”。

对此，我当时对员工们讲道：“预见力并非与生俱来，我不断思考如何让企业生存和发展，永无止境地追求各种可能性，从而获得了旁人眼中所谓的‘卓越预见力’，其实我本没有什么预见力，只是千方百计地想让企业得以发展，永不停歇地追求各种可能性而已。在该过程中，我不知不觉地培养出了自己的预见力。换言之，预见力并非稻盛和夫独有的天赋，只要实践这样的活法，人人都能拥有它。”

在我提出该口号的第二年，京瓷正式迎来了创立后的第25个年头，刚才讲过，那年我创立了“第二电电企划”，而1985年3月（1984年）的年度财报显示，京瓷的销售额达到了一个高峰，但接下来的日元升值却给了京瓷当头一棒。

1986年10月，我辞去社长职务，专注于会长的工作，同时开始把精力转向“第二电电”。当时的京瓷还只是个“地方性骨干企业”，居然要创建第二电电，一些人心生妒忌，当时的一些周刊杂志开始猛烈打压和抨击京瓷以及我本人。在这样的逆境之下，再加上日元大幅升值等利空因素，使得京瓷的业绩陷入低迷。

但是，我刚才介绍的口号大显神通，积蓄至今的能量如喷火一般迸发，在第二电电取得了巨大成功的同时，从昭和末年到平成元年，京瓷实现了更大的飞跃。到今年，京瓷和第二电电的综合业绩十分喜人，总销售额已然突破8000亿日元大关。

一般来说，如果一家企业拥有1000亿日元左右的销售额和几百亿日元的利润，就已经属于非常成功的典范，几乎能让企业家高枕无忧了。但为了让仅此一次的人生精彩纷呈，为了为社会、为世人尽心尽力，也正因为具备这种雄心壮志，京瓷才能取得如此惊人的成长和发展。

以上讲到了京瓷一路走来的业绩发展历程，希望在座的各位能够把我提到的各种数据与自己企业的实际情况相结合，在进行换算后认真思考；与此同时，我还介绍了我在各个时期的具体经营思路以及激励员工的方式，希望各位能以此为参考，灵活运用于自己企业的经营之中。

要点

现在只是过去的结果，将来要看今后的努力，今日的辉煌无法充当明日的保障。

○

在商品供应趋于饱和的市场环境中，企业要想提升业绩，唯有研发新产品。毫不夸张地说，研发新产品是企业谋求发展的不二法门。

○

只要胸怀渗透到潜意识的强烈愿望，则必然能达成所设定的目标。对于自己制订的计划，“极度认真地持续思考”是使得计划成功的关键因素。

○

每天反反复复、持续不断、极度认真地发愿，直至渗透到潜意识。这样一来，即便在无意识的状态下，潜意识也会指导我们行动。

○

坚韧不拔的态度、永不放弃的精神必定会使神灵出手相助。如果一个人认真和努力到了连神灵都怜悯的地步，则势必能够获得成功。

○

人生和事业的结果取决于“思维方式”“热情”“能力”三大因子的乘积。一个人的能力不管有多高，倘若缺乏热情，则无法成事；不仅如此，即便有了能力和热情，还要看思维方式如何。思维方式的数值范围为-100～＋100，抱有负面思维方式的人，其人生的结果只能是负面的。

○

　　假如一个人的心念不够高尚和纯洁，就无法取得成就。换言之，心怀高尚、纯洁的强烈愿望，并心无旁骛地保持专注，则势必能获得成功。

○

　　预见力并非与生俱来，只要千方百计地想让企业得以发展，永无止境地追求各种可能性，就能在不知不觉中培养出预见力。

企业家的思维方式是企业经营战略的基础

第10次日本证券分析师大会纪念演讲——1995年10月5日

1995年10月5日，社团法人日本证券分析师协会主办了第10次日本证券分析师大会。

稻盛被邀请在会上做纪念演讲，他举了京瓷进军海外市场和通信事业的实例，并主张“不能单纯用数字来判断企业的经营基础是否坚实”。

对于战略的思考

自京瓷创立起，时至今日，公司已经走过36个春秋，虽然今天的演讲题目是“对于战略的思考”，但回顾京瓷的发展历程，我其实并没有怎么制定战略。尤其在我担任社长一职期间，我从不制订中长期的经营计划，而只是制订短期的年度计划而已。原因很简单，即便制订了中长期计划，也会被不以自己的意志为转移的各种变数（譬如经济环境的波动）所影响、所打乱。碰到这种情况，如果依然故我地强推计划，只会导致各种异常的出现。

从京瓷创立伊始，时至今日，我都以“活在当下”的态度来制订公司的发展计划，从而使京瓷从一家地方性小企业成长为国际化的大集团。详细来说，这种“活在当下”的态度，就是“今天全力以赴，就能看清明天；当月全力以赴，就能看清下月；今年努力奋斗，明年就会豁然开朗。但2年后、3年后，甚至5年后的事情，只能是‘凡人不得知，唯有天晓得’了”。换言之，细数京瓷的发展历程，其实并没有什么长远战略规划。即便如此，我还是斗胆把京瓷进军海外市场和通信事业的“战略”作为本次讲话的主要内容，因此在各位看来，我所说的内容或许根本称不上战略，还请各位多包涵。

我曾经在无数的场合介绍过，京瓷的经营活动完全基于名为“京瓷哲学”的思维方式。因此，不管是进军海外市场，还是开拓通信事业，其实都是出于偶然。这种偶然，我觉得可以用英语中的“by chance”来表现，或许“by chance”的本意和我要表达的意思有所出入，但既然生为人，就势必会遭遇各种风云变幻，我之所以用“by chance”，是为了表达“各种机缘巧合”之意。

比如在生意场上，一些人有时会有求于我，譬如“能否帮助某家企业”“能否买下某座工厂”等。每当碰到这种情况，我首先会考虑“此事是否为善举”，然后会分析“天时、地利、人和”是否齐备。换言之，在遇事行事时，我首先会自问是否“动机至善”，然后思考“天时、地利、人和”这三要素是否到位；同时还会尊重对方的立场，为对方着想。按照佛教的说法，即坚持以“利他之心”来判断和处理各种情况。

无论是最初进军海外市场，还是创立第二电电，我都是以这样的方式来思考和行动的，包括京瓷并购雅西卡照相机公司，也是满足上述条件后的判断结果。

在我看来，只要上述要素一并到位，就可以做出可行的判断，哪怕在技术或资金方面存在风险。但在旁人眼中，这或许是“有勇无谋”之举，用围棋来比喻的话，就好像是“三间跳”或“四间跳”[1]，为了不让自己的落子被孤立，在“跳”完之后，就得想办法在它们的周围落子，从而化点为线，但这样一来，自己的意图反而完全暴露在了对手的眼中，可谓险棋，于是如履薄冰、全神贯注地步步落子，可在高手眼中，这种拍脑袋的战术完全就是以卵击石，可由于没有什么像样的战略，因此只能硬着头皮上，结果愈发险象环生。

在惊觉自己上述的失误后，我开始认识到了制定战略的重要性。简单来说，从京瓷现有的基础出发，想方设法把“跳”完的棋子连起来，就能保住落下的棋子。只有在这种时候，我才会思考和运用战术。除此以外，我依然会以感性的角度来做出判断，而这恐怕是各位最为排斥的方法。可战略一旦制定完毕，我就会付出不亚于任何人的努力，想方设法让落子连成一片，从而取得胜利。

[1] 围棋术语，向一个方向（横或竖）离自己的子隔一个或多个交叉点走叫作“跳”，隔一个交叉点走叫一间跳，也就是通常说的跳或小跳；隔两个点走叫二间跳，也就是通常说的大跳；隔三个点走叫三间跳，以此类推。——译者注

支撑企业的本质要素

在座的各位在分析企业经营状况时，按照各位的要求，企业会公开各种信息。在现实中，有的企业或许不愿公开足够让各位满意的详尽数据，但不管怎样，各位还是会从各个角度对其进行分析，而在我看来，无法用数字说明的东西，往往蕴藏着巨大价值。那些数字报表只是企业经营状况的表象，好比冰山一角。真正支撑企业的、更本质的部分在于经营管理者的思想、哲学以及情感。

鉴于此，在实际评估企业时，除了分析各种数据外，还应该对企业经营活动中难以量化的“基础性因子”予以研究和讨论。在我看来，这点至关重要。在冰冷数据的背后，究竟隐藏着怎样的本质？为了回答这个问题，我想结合具体事例进行讲解，希望能为各位带来一定的参考价值。

首先，我向各位介绍一下京瓷现在所开展的各种业务。当前，京瓷最大的业务是半导体陶瓷封装（ceramic package），还有其他（排名不分先后）各种用于电子领域的陶瓷部件和电子元件。此外，液晶显示装置和传真设备也在近期开始量产。

然后是用于传统制造业的陶瓷结构部件、切削工具以及诸如人工关节和人工牙根等生物陶瓷产品，还有最近开始受到瞩目的太阳能电池业务以及主打Crescent vert品牌的再结晶宝石类饰品。不仅如此，京瓷还生产手机、PHS（小灵通）以及通信地面站和通信基站设备，这块业务最近势头良好，有效拉动了整个集团的总体业绩；在自动化办公领域，京瓷旗下的ECOSYS打印机受到青睐，其无须更换硒鼓的设计十分环保；在照相器材领域，京瓷则在生产康泰时（Contax）牌高级照相机[1]。

以上是京瓷集团的业务范围。此外，第二电电和Taito[2]为独立于京瓷的“联合集团成员”，前者开展通信服务业务，后者开展电子娱乐业务。

总之，不管是京瓷集团，第二电电集团，还是Taito集团，这些都是我以会长身份直接参与经营的集团，我姑且把它们统称为“稻盛集团”。在各位看来，“稻盛集团”的说法或许有点狂妄自大，但这样更便于说明它们的事业规模，所以还请各位海涵。

如今的京瓷集团由74家子公司和10家关联企业构成，海外生产基地有13处，海外工厂有32家，海外营业网点有70处；第二电电集团由18家子公司和2家关联企业构成；Taito集团由3家子公司构成。整个“稻盛集团”的员工数大约为39000人，其中大约半数是外国人。换言之，“稻盛集团”已经迈向了国际化，其国内外规模几乎各占一半。

“稻盛集团”的销售额稳步增长，本年3月的年度财报显示，其合计销售额为11000亿日元，预计明年同期的年度总销售额有望达到13700亿日元。

至于“稻盛集团”的税前利润，按照本年3月的年度财报，其账面合计总值为1598亿日元，至于明年同期的税前利润，算上美国子公司AVX在纽约证券交易所重新上市所带来的收益（这点后面会详细讲解），预计可达1988亿日元。

“稻盛集团”的业绩之所以能够如此稳步提升，主要归功于两方面：一是京瓷在拓展海外业务方面较为顺利；二是在电气通信事业方面蒸蒸日上。

[1] 康泰时原为德国相机品牌，隶属于蔡司（ZEISS），后来成为京瓷旗下品牌。——译者注

[2] Taito的英文名为“Taito Amusement”，是一家从事电子游戏及街机游戏制作的公司。——译者注

拓展海外业务的案例之一：收购仙童半导体公司的陶瓷封装工厂

接下来，我想先向各位介绍京瓷在拓展海外业务方面的具体案例。

迄今为止，京瓷在拓展海外业务时，并不单纯以寻求廉价劳动力为目的，因此建厂选址从未以东南亚地区为中心；反之，由于京瓷最大的海外市场是美国，因此京瓷一直把美国作为海外生产的中心据点。换言之，哪里是市场，就在哪里建厂。通过这种方式，一能更好地为客户服务，二能为当地的产业和经济发展做出贡献，而这两点是京瓷海外生产规划的前提。但最近由于日元急剧升值严重扰乱了市场价格，因此京瓷也在探讨对策，包括今后在人力成本较低的发展中国家建厂的可能性。

在1959年创立京瓷时，我还只有27岁。当时在日本国内，人们并不看好从事精密陶瓷生产的初创企业。另一方面，当时不少日本本土的电子产品制造商都会寻求与美国企业的技术合作，包括技术引进等，换言之，与现在不同，当时在电子产品领域，美国是日本的学习对象。鉴于此，我在想，如果能让美国企业率先接受和采用陶瓷元件，那么作为其“学生”的日本企业自然会积极效仿，那么京瓷就能打开在日本国内的产品销路。基于这样单纯的推论，在公司创立的第3个年头（当时员工总数不到100人，年度销售额不过8000万日元上下），我就已经开始拓展美国市场了。

到了京瓷创立的第10个年头（1968年），公司在旧金山南部的森尼韦尔（也就是硅谷的中心地区）设立了销售网点。到了1971年，公司开始在美国生产用于半导体的陶瓷封装部件。在20世纪70年代初，在海外（尤其在美国）设立生产基地的日企可谓凤毛麟角，特别是像当时京瓷这种销售规模较小的中小型零部件生产商，实在是史无前例。

京瓷之所以会在美国建立生产基地，其实完全是我的率性而为。20世纪50年代，美国研发出了可以代替锗晶体管的硅晶体管，其为硅半导体的前身。当时该项目由美国电话电报公司（AT&T）旗下的贝尔实验室负责。后来，该实验室的不少专家相继自主创业。为了实施新项目并寻找投资者，他们聚集到了美国西海岸的一处，也就是如今的硅谷。当时，由生产航拍设备的仙童摄影器材公司（Fairchild Camera and Instrument）出资，已故的罗伯特·诺伊斯（Robert Noyce）先生（后来

成了英特尔的创始人之一）等一众专家创立了仙童半导体公司（Fairchild Semiconductor）（以下简称仙童公司）。这些专家都是业内精英，他们日后成了整个硅半导体产业的元老级人物，并且成就了如今世界闻名的半导体产业圣地——硅谷。

早在诺伊斯先生还负责仙童公司的技术部门时，该公司便已经开始量产硅晶体管，和锗晶体管相比，其性能更高且更为耐用，但它需要嵌套在一个陶瓷材质的容器中，该容器叫作“硅晶体管陶瓷端头”，于是我前去推销自家产品。于是乎，京瓷一边和美国的精密陶瓷生产商展开竞争，一边在日本本土投产相关产品。这也是京瓷与半导体产业的第一次亲密接触。

1971年，京瓷在美国办厂。那一年，德州仪器（Texas Instruments）公司发布了革命性的产品——把4个晶体管集成在1片硅片上的集成电路，作为全世界首个微型运算处理装置（MPU），其在业内引起了轰动。仙童公司自然不甘落后，开始研发更为先进的同类产品。不久后，集成了十几个晶体管和二极管的产品问世，也就是大规模集成电路（LIS）的雏形。

当时，选择封装的容器成了一个大问题。经过一番讨论，京瓷和仙童公司得出的方案是“引脚封装”，即以陶瓷为基底，并在基底和电容之间嵌入金属材质的引脚。该工艺的技术难题在于填充，即如何填满基底、电容与引线框架之间的空隙。

当时有人提出使用较为耐用的低熔点玻璃。那时，美国的欧文斯伊利诺斯公司[1]在生产这种低熔点玻璃，于是我们采购那家公司的产品，用于密封陶瓷和引线框架之间的空隙，这也是如今广泛使用的“陶瓷双列直插式封装”（CERDIP）工艺的鼻祖。

当时，陶瓷材质的电容和基底由京瓷生产，玻璃由欧文斯伊利诺斯公司提供，引线框架则由周边地区的金属加工商提供。就这样，仙童公司开始了基于“CERDIP工艺”的IC封装生产。

由于仙童公司参与了整个工艺的制定过程，因此对生产流程了如指掌。于是，不久之后，他们向京瓷采购陶瓷部件，再加上从欧文斯伊利诺斯公司那里采购的玻璃，就能自行封装了。可当时的半导体业已经开始呈现不稳定的趋势，市场需求和产品销路就像坐过山车一般，忽上忽下。如今，人们用“硅周期”这个词来表示半导体业的行情变动，当时虽

然还没发明这个词，但类似的现象已经产生。

简单来说，因为销路好，所以就提高产量，结果导致供应量饱和，于是销量骤然下跌，最后不得不停产，这个过程反反复复。

为了能够进行陶瓷双列直插式封装，当时的仙童公司在圣迭戈建立了工厂，而京瓷则为该厂提供陶瓷部件；与此同时，京瓷也向仙童公司提供已经封装好的成品。据我估计，当时仙童公司自家封装和京瓷封装的成品比例大致为5∶5。

可随着半导体业行情的急剧波动，仙童公司逐渐难以维持自家封装工厂的运营，于是前来询问我是否有意买下他们位于圣迭戈的工厂。

我当时认为，京瓷还不具备在美国运营工厂的能力，因此表示拒绝，可对方锲而不舍。刚才讲到，京瓷已经在旧金山设立了销售网点，对方说会在旧金山安排专机，请我直飞圣迭戈视察工厂，既然这么有诚意，我便前去了。视察完毕后，对方问我有何感受和意见，于是我直言不讳地指出了工厂各方面的问题，并提出了改良意见。结果对方大喜，对我说道："不出所料，果然您也这么认为啊。既然如此，您就买了吧。"事后，我思考了一番，觉得对方毕竟是京瓷的客户，于是还是决定买下工厂。

由于我当时在美国的人脉还比较有限，因此无法在当地找到能够运营工厂的对口人才，所以我提出了两个收购条件：其一，让仙童公司的半导体技术人员梅尔·柏曼（我和他认识）担任工厂主管；其二，清空工厂里的所有剩余库存。

由于是未经理性计算的率性而为，可以想象，后来为了运营这家工厂，我可谓吃尽苦头。工厂一开始赤字连连，作为激励，我还特意给了工厂主管股票期权，可他或许觉得工厂已然无望——还不到一年，他便辞职走人，连股票期权也不要了。

这便是京瓷最初在美国设立生产基地时的境遇。如今，这家位于圣迭戈的工厂业绩出色，获得了极大成功，其重要客户包括英特尔公司。大家知道，英特尔目前在制造名为"奔腾"（Pentium）的微处理器，而该工厂便在为其提供封装外壳。这种封装工艺名为PGA（Pin Grid Array），意为"插针网格阵列封装"，其引脚多达数百根，工艺难度和要求极高。

如今，可以说该工厂是京瓷“海外战略”的成功案例，但就像我刚才讲的，其实一开始根本就没有什么战略，我之所以会买下工厂，只是受客户之托，碍于情面而已。

进入20世纪70年代，各种初创企业如雨后春笋般在硅谷诞生。以硅晶体管制造为代表的产业欣欣向荣，许多精力旺盛的年轻企业家聚集于此，先后建立属于自己的“王国”。而最大的发展原动力则来自仙童公司的一批技术专家，他们纷纷开拓细分市场，建立了各种新兴的初创企业。

这些仙童公司的元老中，有一些来自贝尔实验室，其中的罗伯特·诺伊斯先生实在可圈可点，他日后成了英特尔公司的创始人之一。我依然记得，他当年曾特意来京都拜访我，为了祝福他前程似锦，我当时为他设宴，席间还说了许多激励他的话。

他们在各自创立的企业中继续研发各种先进技术，一旦有更好的集成电路（IC）解决方案问世，霎时间就会成为市场的爆款，于是各家企业不约而同地提高产量，使得市场需求迅速趋于饱和，结果行情大跌，这样的波动起伏可谓反反复复。这也苦了京瓷这样的供应商——销路良好时，封装的订单络绎不绝；一旦销量暴跌，订单便在瞬间被取消，之前的“香饽饽”成了“万人嫌”。有时连生产加工委托书都已签订，且已经完成了生产和入库，就等按计划发货了，可客户却突然说“都不要了”。如此过分的事情，我都经历过。

如今，京瓷已经在陶瓷封装领域拥有较高的市场占有率，可当时并非如此，有数家美国本土的陶瓷元件制造商与京瓷展开竞争。但那些半导体行业的年轻企业家所提出的要求实在太过苛刻，导致那些美国供应商无法忍受，最终不再生产用于半导体的陶瓷元件。

那些美国同行们一旦碰到客户突然取消订单，就会提起法律诉讼。在美国人的意识中，供求双方是绝对平等的，因此类似的矛盾非常容易发展成官司。这样一来，双方的信赖关系就会受到损害。

京瓷则不同，即便在美国，也按照重视人情的“日式经商之道”对待客户。迄今为止，京瓷已经在美国市场摸爬滚打了30个年头，但一直未被美国的商业习惯所同化，而是坚持自己的原则，因此获得了巨大的市场份额。这样的成绩不是靠算计得来的，而是重人情的结果，即“想客户所想，急客户所急”。但该过程绝非一帆风顺，中间也发生过让人感

到挫败的小插曲。

我记得那是在3年前，也就是1992年，当时美国的一家名为“Coors”的陶瓷元件制造商和另一家公司杀入了美国的半导体陶瓷封装市场，却持续亏损，经营一直不见起色。结果两家公司联合向当时的克林顿总统提交请愿书，请愿书的大致内容如下：“日本产的陶瓷封装产品在美国占据了较大的市场份额，万一日方提供的出口量减少，或者日方对美方实施禁运，那将会危及美国的国防安全。出于国家安全的考虑，呼吁美国政府对京瓷的产品实施反倾销调查。”

我们当时驳斥道：“京瓷为美国的半导体业提供基础元件，其结果只能是支撑产业发展，而绝不可能威胁到美国的国家安全。”

对于此事，当时的美国半导体行业协会（SIA）对美国政府表明了支持京瓷的立场。不仅如此，作为半导体产品采购者代表的美国电子工业协会（EIA）和美国航空航天工业协会（AIA）等机构也向美国商务部递交了声援京瓷的报告书，他们在报告书中指出：“假如（商务部）不加分辨地听信那两家公司的一面之词，将会造成极大的负面影响。”多亏了各界的支持和帮助，这件事情最终得以顺利解决。

刚才说到，即便在美国，我也仍然坚持重视人情的“日式经商之道”，竭力满足客户的要求。等到京瓷有难时，他们便纷纷伸出援手。这既在意料之外，也在意料之中。平时种下的善因，自然会结出善果。

[1] 欧文斯伊利诺斯，英文名为Owens-Illinois Inc，是世界知名的玻璃制品生产商，总部位于美国俄亥俄州托莱多市。——译者注

拓展海外业务的案例之二：通过交换股份收购AVX公司

在座的各位分析师想必已经知晓，就在不久前，京瓷的美国子公司——AVX已经在纽约证券交易所重新挂牌上市。我想讲一下整件事的来龙去脉，因为这是一个非常典型的案例，它体现了“为他人着想”（即“体谅之心”）在商业社会中的重要性。

AVX是一家美国本土的陶瓷电容器制造商，于1990年被京瓷收购，其原本与京瓷存在竞争关系。AVX的现任总裁是马歇尔·巴特勒（Marshall Butler）先生，他曾担任弗伦奇敦陶瓷公司（Frenchtown Ceramic）的社长，那家公司位于美国东海岸。刚才讲到，京瓷曾经向仙童公司供应用于生产硅晶体管的陶瓷端头，而当时的弗伦奇敦陶瓷公司是竞争者之一，他们起初也向仙童公司供应同款零部件，后来败给京瓷，最终放弃了生产精密陶瓷元件的业务。马歇尔·巴特勒先生也离开了那里，去另一家公司当高管，但他自始至终都没有离开陶瓷行业。换言之，比我年长5岁的他，一直和我保持着直接或间接的竞争关系。

大约6年前，我对他说：“正可谓不打不相识，这么多年来，咱们一直在各方面互相竞争，但我希望今后咱们能同心协力，为电子产业的发展做出贡献。请莫见怪，我打算收购你的公司，然后一起开拓事业。”不久后，他表示同意，于是双方开始谈价钱。

当时的AVX公司是纽约证券交易所的上市企业，而其在过去4年内的股价一直在每股16美元至20美元之间波动。经过谈判，双方决定，将初步意向价格定为“每股20美元的基准价＋五成增幅”，即每股30美元，但在谈判推进的过程中，巴特勒先生却说：“30美元还是太低了，能否再加点？”于是我问他的理想价格是多少，结果他答道：“希望能在基准价上再加一成，即2美元，所以最终收购价是每股32美元。”对此，他解释道，AVX毕竟是纽约证券交易所的上市企业，拥有不少大股东，在向他们说明京瓷对AVX的收购行为时，倘若没有一个好价格，恐怕股东们会难以接受。

我理解他的立场和顾虑，不仅如此，为了让收购后的企业保持盈利，双方开展了更为深入的讨论。由于京瓷是以美国存托凭证[1]（American Depository Receipt，ADR）的方式在纽约证券交易所上市

的，因此可以用交换股份（即京瓷的ADR和AVX的股份）的方式来代替现金收购，从而实现名义上的“企业合并”。

不采取现金收购（cash deal）可谓互惠互利，因为收购方无须准备巨额现金。此外，如果用现金收购，那么从交易成功的第二天起，整个AVX公司就成了京瓷的囊中之物，是一种赤裸裸的从属关系；反之，如果采取交换股份的方式，那么AVX的股东就会变成京瓷的股东，从而淡化了“吞并与被吞并”的概念。在我看来，对AVX的股东而言，这种方式显然更好，对方最终也接受了该提案。于是双方决定，在当年年底以每股32美元的价格实施“企业合并”。

可就在收购日（完成合同签订及结算清账）日益临近时，纽约股市整体陷入低迷，京瓷的ADR股价从每股82美元跌至每股72美元。眼看再过两三天就要完成股份交换的准备工作了，巴特勒先生却提出：“虽然我们已经定好了‘82美元∶32美元’的交换比率，但我现在希望能以京瓷当前的挂牌价交换，即‘72美元∶32美元’。”

“且慢，”我回应道，“你们AVX公司在发表合并事项后，便早早停牌退市。否则，在如此不景气的股市行情下，你们的股价势必也会下跌。换言之，京瓷的股价之所以跌，不是因为京瓷的业绩恶化，而是股市的整体低迷所致。假如你要求京瓷的比率改成72，那么我觉得AVX的比率也要相应下调，这样才合理吧。”对此，他说道：“你的话的确有理，但从当前情况来看，假如不能以‘72美元∶32美元’的比率交换，我们公司的股东肯定不太乐意。”

当时，京瓷方面的律师也坐在我身旁，可能害怕我又答应对方的要求，他一直在偷偷用手指戳我，但我心里很明白，假如换位思考，站在对方股东的角度，的确如巴特勒先生所言，是“不太乐意的”。于是我在心中打稿计算，结果发现，即便以对方要求的比率交换，依然不影响企业在合并后的正常运作，所以最终答应了该要求。那名律师则对我颇为不满，当时对我说道：“我实在无语了。该说您是好好先生呢？还是感情用事呢？反正希望您以后别再这样了。”话虽如此，他还是按照我的要求办好了相关法律手续。

双方顺利合并的当天，我前往南卡罗来纳州，那里是AVX的总部和工厂所在地。我发现当地民风保守，并且透着一股稳重的气质。工厂中有几名与我年龄相仿的日本女工，她们在第二次世界大战期间嫁给美国军人，之后随丈夫定居美国，也就是所谓的“战时新娘”。我一到工厂，

便受到了全体员工的热烈欢迎，由于AVX的经营层和大股东都对本次合并表示满意，想必这样的欣喜之情也感染了员工，这也是我最为欣慰之处——面对一名作为新老板而突然出现的日本人，所有员工不但没有摆出“如临大敌”的排外阵势，反而极为轻松友好地予以接纳和欢迎，就像欢迎一位远道而来的好朋友一样。

人与人之间存在诸多差异，包括人种、语言、文化、历史，以及宗教背景等差异，虽说都是人类，但在哲学和思想方面会产生冲突。在这样的环境下，该如何管好员工呢？

究竟是凭借理性智慧来“以才治人”？还是像古代东方圣贤那样“以德服人”？我一直认为，只有尊重别人，才能获得别人的尊重，因此对我而言，答案不言而喻。换言之，日本企业家要想在欧美等先进国家和地区顺利开展业务，就必须赢得超越人种和理由的赞赏和尊敬。

话虽如此，但实现起来十分困难。当年在收购仙童公司的圣迭戈工厂后，为了让当地员工能够打破思维局限、接受京瓷哲学，我非常努力地宣传和讲解。可由于意识形态和宗教背景的差异，我越努力讲，员工就越抵触，这一度让我十分苦恼。但AVX公司的情况则不同，按照谈判时商定的条件，两家公司合并后，既不变动AVX的高层干部，也不“空降”京瓷方面的日本高管，因此整个AVX公司的员工都对我抱有好意，或者应该说对京瓷抱有好意，这就为普及京瓷哲学创造了先决条件，换言之，对于我说的话，AVX的员工是会积极倾听的。于是，我开始向巴特勒先生麾下的高管和员工们宣传京瓷哲学。

提到哲学，人们往往会觉得是一种说教，因此不少人难以接受，或者充耳不闻。但在AVX公司，当我讲起京瓷哲学时，众人却非常配合，几乎个个认真倾听。但毕竟是在美国这样的西方资本主义大国讲解提倡“隐忍”“禁欲”的东方哲学，听者多多少少会有点抗拒。每当碰到这样的争议点，我就会花费足够的时间进行开放式讨论，直到员工们真正理解和接受为止。

我通过这样的方式，保证京瓷和AVX以统一的思维方式和哲学思想开展经营，其成果十分显著。AVX被收购的前一年（1989年）销售额为41200万美元，而本年度（1995年）3月的财报显示，其销售额为98800万美元。在短短5年间，其销售额提升至大约2.4倍。预计明年（1996年）的同期销售额将达到11亿美元。

至于税前利润，在被京瓷收购前，AVX一直徘徊在盈亏之间，在被收购的前一年（1989年），其税前利润为2000万美元，而本年度（1995年）3月的财报显示，其税前利润已增至11000万美元。换言之，在短短5年间，其税前利润大幅提升至5.5倍。预计明年（1996年）的同期利润将达到17000万美元。

可见，在被京瓷收购后的5年间，AVX的业绩大幅提升。此次让AVX重新在纽约证券交易所挂牌上市，也是为了进一步激励AVX的经营层和员工。当时，作为账簿管理人的美林证券（Merrill Lynch）建议的开盘价为每股26美元，而在我看来，既然企业上市是喜事，那么就应该与更多的投资者分享快乐，于是我故意减少50美分，把开盘价定为25美元50美分。上市后的短短数周内，股价便一路飙升，目前已将近每股32美元。

假如以每股32美元换算，那么AVX的总市值则为287000万美元。1990年，京瓷以交换股份的方式收购AVX时，其折算的收购金额为58000万美元。换言之，短短5年后，AVX的企业估值大约是之前的5倍。伴随着AVX此次重新上市，京瓷抛售了所持股票的一部分，大约套现了265亿日元，再加上京瓷依然持有不少AVX的股份，作为账外利润，其总额约为1460亿日元。

回顾五六年前，可谓是日本泡沫经济的顶峰期，当时收购美国企业的日本企业不在少数，可由于之后日元升值及泡沫破灭的影响，其中大多数都蒙受了巨大损失。在我看来，正是因为我在收购AVX的过程中始终不拘小节、体谅他人，以一颗利他之心为对方着想，所以才收获了如此圆满的善果。可见，要想经营好企业，在制定相关战略之前，首先要贯彻以人为本的精神。这种精神并非只是单纯的“讲面子”或“重人情”，而是基于利他之心、体谅之心的思想和哲学。

[1] 存托凭证又称存券收据或存股证，是指在一国证券市场流通的代表外国公司有价证券的可转让凭证。美国存托凭证(ADR)是面向美国投资者发行并在美国证券市场交易的存托凭证。——译者注

通信事业战略案例之一：第二电电

刚才花了很长时间讲述京瓷的海外战略，这导致我不得不压缩接下来要讲的通信事业。那么抓紧时间，我就先讲第二电电的事业发展。

纵观第二电电的销售额，自创立伊始至今，一直在稳步增长。今年3月的年度财报显示，其总销售额已增至3778亿日元。

至于营业利润，即便经历了数次话费下调，其利润依然高达359亿日元。要问第二电电为何会如此成功，其实与京瓷的海外事业类似——起初并没有制定什么战略。

在座的各位中，想必有人对第二电电创立的动机有所耳闻，其实很单纯，当时日本的长途电话费太过高昂，老百姓深受其苦，于是我决定加入市场竞争，从而把话费降下来。换言之，我当时之所以出手，完全是为了造福大众。当时，电电公社（NTT）在业内拥有绝对的统治地位，因此我的挑战就如同是“堂吉诃德战风车”。

不久后，其他大企业也纷纷加入竞争，它们与建设部和道路公团联手，沿着日本的高速公路网铺设通信光纤；此外，拥有先天资源优势的日本国铁旗下企业也参与其中。与之相对，京瓷的基础极为薄弱，既无法利用新干线铁路网，也无法利用高速公路网。但由于我创立第二电电的动机极为纯粹，因此能够做到心无杂念，反而越挫越勇。

鉴于现实条件的局限，第二电电只能在山顶之间架设抛物面天线，然后依靠微波来承载信号。通过这样的方式，硬是建成了东京-名古屋-大阪之间的长途电话通信线路。

国铁旗下的企业沿着新干线铺设光纤，与道路公团联手的大企业沿着高速公路铺设光纤；与之相对，第二电电的员工只能在一座座山头高空作业，夏季烈日暴晒、蚊虫叮咬，冬季寒风凛冽、暴雪如刀，遇到没有山路的险峻之地，只能用直升机运送建材。在如此艰苦卓绝的环境下，第二电电的员工搭建铁塔、架设抛物面天线的施工难度可见一斑。即便如此，我们依然和其他两家竞争企业同时完工和运营。

“不管条件多么恶劣，绝对不能延误工期”，凭着这股坚强的意志，第二电电最终按时完成了任务，也正是凭着这股坚强的意志，第二电电

的业绩才能一路走高，且在从事长途通信业务的新兴企业（即除去改制重组的NTT）中保持着第一位的市场占有率、第一位的销售额以及第一位的利润。在旁人眼中，通信行业或许是个尔虞我诈、无序竞争的世界，但倘若想在其中胜出，反而应该以单纯明快的哲学处事。

通信事业战略案例之二：移动电话事业

在第二电电创立之初，除了固定电话外，市面上唯一的移动电话是极为笨重的车载电话，但从那时起我就确信，在不久的将来，势必会出现小巧轻便且使用简单的小型移动电话，使人们无论何时何地都能用电话沟通。之所以会这么想，是因为京瓷是半导体产业链中的重要供应商，这让我在硅谷亲眼见证了半导体业从无到有、从弱到强的发展历程，我知道，通过技术革新，集成电路的精密程度会以几何级数上升。因此我当时推测，不用5年，需要汽车后备厢才能装下的信号收发器势必能够集成到便携的手持设备中。换言之，移动电话会从车载电话进化为手持电话。正是由于这样的自信，我很早就决定进军移动电话领域。

当时第二电电刚创立不久，还未正式开始营业，因此公司上下几乎都反对我的决定。但我坚信手持电话的时代即将来临，于是我一边劝说和鼓励他们，一边毅然进入移动通信领域。

当时，有一家和京瓷同时期进军通信领域的公司。我们和对方都想在关东及东海地区开展业务，可当时政府规定，两家新兴通信企业开展业务的地区不可重合，因此迟迟不予批准。我觉得这样争下去也不是办法，所以把最为有利的关东和东海地区让给了对方，剩下的地区归京瓷。于是我们北至北海道，南至冲绳，把运营地区分为8大块，并分别建立了8家Cellular电话公司，从而如火如荼地开展事业。

1981年，日本的车载电话市场被NTT垄断，市场规模为13万部，普及率仅为0.1%。与各发达国家相比，这一数字非常低。当时美国的市场规模为123万部，普及率为0.5%；英国的市场规模为26万部，普及率为0.45%。

之后，移动电话的主流渐渐从车载电话变为手持电话（也就是如今的手机）。在日本，仅仅在去年一年内，就有220万部新手机售出。特别是在进入今年后，手机的市场规模可谓急速扩大。根据数据统计，截至去年年末，日本售出的手机数量合计为433万部，普及率接近3.5%。到了今年，该数字呈爆发式增长。截至今年7月末，手机总销量将达到582万部，普及率为4.7%；而到今年年末，预计总销量将逼近600万部，普及率大约可提升至5%。

至于8家Cellular电话公司的正常收入状况，最初3年间的确存在赤

字，到了第4年便扭亏为盈，之后收入稳步增长。今年3月的年度财报显示，8家公司的正常收入总额为410亿日元。

不能单纯用数字来判断企业的业绩

时间不多了，前面说了一大堆，在各位眼中，我讲的内容或许缺乏条理且过于感性，但正因为在座的各位都是精通计算且讲究逻辑之人，我才特意要讲这样的内容。

在企业的实际经营中，很大一部分因子是无法用数字衡量的。希望各位以后在考察各家企业的业绩时，也能把这些无法用数字呈现的要素也考虑在内。恕我多言，我相信这样能够提升分析结果的正确性。

要点

今天全力以赴，就能看清明天；当月全力以赴，就能看清下月；今年努力奋斗，明年就会豁然开朗。但2年后、3年后，甚至5年后的事情，只能是“凡人不得知，唯有天晓得”了。

○

在实施新计划时，我首先会自问是否“动机至善”，然后思考“天时、地利、人和”这三要素是否到位；同时还会尊重对方的立场，为对方着想，即必须坚持以“利他之心”来判断和处理各种情况。

○

数字报表只是企业经营状况的表象，好比冰山一角。真正能够体现企业价值并支撑企业的本质要素是趋于感性的，包括管理者的思想、哲学以及情感特质。所以在实际评估企业时，除了分析各种数据外，还应该对企业经营活动中难以量化的“基础性因子”予以研究和讨论。这点至关重要。

○

人与人之间存在诸多差异，包括人种、语言、文化、历史，以及宗教背景等差异，虽说都是人类，但在哲学和思想方面会产生冲突。在这样的环境下，要想管好员工，就必须通过“哲学修身”来获得他们的尊重。换言之，必须赢得超越人种和理由的赞赏和尊敬。

京瓷的国际并购战略

关西商界俱乐部第140届例会演讲——1990年5月30日

所谓“商界俱乐部”是商业杂志《经济界》于1975年创办的活动，旨在促进企业家之间的相互交流，从而建立亲密的合作伙伴关系。受关西支部的邀请，稻盛参加了第140届例会，并做了有关京瓷并购（M&A）战略的演讲。

在演讲中，稻盛提及了与AVX合并的案例，并指出实施并购时的判断基准——关键是“体谅”与“善念”。

京瓷是如何实施并购的：收购艾科的经过

今天，受主办方之托，我将以“京瓷的国际并购战略”为题，向各位讲述一下我的经历和经验，希望能为各位带来一定的参考价值。

去年8月，京瓷通过现金收购的方式将电子连接器制造商艾科公司（ELCO International Corporation，以下简称“艾科”）收入麾下；今年1月31日，京瓷又与AVX公司以交换股份的方式合并。接下来，我打算以这两件事为例，向大家介绍一下我们京瓷是基于怎样的思想及怎样的方式来实施并购的。

当时，由于艾科隶属的母公司经营状况恶化，导致其不得不成为被变卖的对象。其实艾科是母公司旗下最赚钱的企业。但母公司为了重振业绩，不得不“壮士断臂”。在美国，类似的商业案例并不少见。

通过证券公司，我们得知了艾科待价而沽的消息，于是开始考虑实施收购。

艾科主要生产电子连接器，这是各类电器中的关键部件。鉴于其形状，也有人把它叫作插头（plug）或插座（jack）。其结构非常紧密，且广泛用于电脑和家电产品中。京瓷虽然也是电子部件的生产商，但之前从未涉足电子连接器的领域。如果艾科能成为京瓷集团麾下的一员，那么京瓷就能确立自己“综合性电子部件生产商”的地位。

其实从很早之前起，我就一直希望进军电子连接器市场，因此在听说艾科将被出售的消息时，立刻参与了竞购。当时我对负责竞购的部下说道：“凡事不可强求，看（竞购时的）实际情况，万一竞购失败也没关系。”结果运气不错，我方负责人的出价比其他公司高一些，且正好与投标价一致，于是收购成功。

艾科公司虽然规模不大，但在国际化方面却走得较远，其在日本、美国、德国和韩国都设有工厂。虽说此次竞购成功包含一定的运气成分，但也多亏了证券公司和银行等机构从中牵线搭桥，因为此次并购采用的是较为常见的“委托中介”方式。

为了将来的发展：与AVX合并的背景

在收购艾科后不久，京瓷又与世界知名的电容器制造商——美国AVX公司实施了合并。该公司主要生产陶瓷电容器和钽电容器。在电子部件中，电容器属于不可或缺的核心部件，而在该领域，AVX可谓美国第一。

该公司的会长是巴特勒先生，他与我之间因缘非浅。早在20多年前，我头一次去美国时，他就带我参观工厂，当时他是弗伦奇敦陶瓷公司的社长。后来，弗伦奇敦陶瓷公司在与京瓷的竞争中惜败，公司业绩低迷，最终破产。

巴特勒先生则去了一家名为“阿洛里安”（Aloian Limited）的英国公司，任社长一职；后来他跳槽到了AVX，任会长一职。阿洛里安公司生产和销售白金及黄金材质的电子浆料（厚膜材料），是京瓷的原料供应商之一。换言之，对巴特勒先生而言，在“弗伦奇敦时期”，京瓷是竞争对手；而在“阿洛里安时期”，京瓷则是重要客户。就这样，我与他保持了20多年的交情。在我看来，他是个雷厉风行且争强好胜的人。

自创立伊始，京瓷便一直在与电子元件打交道。如今，京瓷已然成为一家在纽约证券交易所上市的集团性企业，除生产陶瓷电容器、寄存器、共振器、过滤器等无源器件外，还生产用于液晶产品、传真机及打印机的热转印打印头等电子设备元件，拥有综合性的电子元件生产能力。去年的年度财报显示，所有电子元件的销售额接近集团总销售额的20%。

再说AVX，刚才已经提到，其既生产与京瓷存在竞争的陶瓷电容器，也生产京瓷所没有的钽电容器。如果两家合并，京瓷电子元件业务的销售额将是之前的2倍，其在集团总销售额中所占的比率也会增至40%。换言之，这将使京瓷成为全世界电子元件制造商中的翘楚。

此外，除了生产电子元件和电子工业所需的陶瓷材料，京瓷同时还消费这些电子元件和材料，用于生产诸如通信器材及自动化办公机器等成品。但由于京瓷是靠陶瓷元件起家的，因此我把元件视为公司的立足之本，在我看来，为了让京瓷在将来能获得长足发展，无论如何都必须着力巩固电子元件业务。

由此，我得出的结论很明确——“应该进一步强化与电子元件相关的业务。按照现有规模，京瓷仍未充分具备在国际市场竞争和发展的实力，因此至少还需要将自身规模扩大1倍左右。”

“半导体乃产业之米”：与AVX合并的开端

抱着这样的想法，到了去年年初，我前往美国的京瓷工厂视察时，和京瓷美国分公司的罗德尼·兰森（Rodney Lanson）社长进行了一次谈话，他负责统管京瓷集团位于美国的所有企业。

我当时说道：“我希望提升京瓷在电子元件领域的业务规模和范围，使其成为世界不可或缺的供应商。人们常说‘半导体乃产业之米’，既然如此，电子元件就是‘产业的小麦和大豆’。今后，全世界的电子产业将会取得更为惊人的发展，而支撑这种发展的基础便是高性能的电子元件。京瓷要想根基永驻，关键要扩大规模，成为受到全球客户信赖的电子元件供应商。人们普遍以为电子元件制造商只是成品装配商的下手，以较低的价格走量，做的是利润微薄的‘幕后工作’，但我认为，看似不起眼的电子元件反而有利可图，因为其生产和工艺依然存在改善空间，只要努力使各道工序合理化，就势必能大幅提升利润率。如果AVX能和京瓷合并，京瓷未来的发展会非常值得期待。”

于是兰森社长说道：“我听说AVX的巴特勒会长和您熟识多年，下次我去纽约的时候，找个机会和他直接面谈，您看如何？”我答道：“AVX是纽约证券交易所的上市公司，如今业绩卓著。况且虽说我俩有交情，但毕竟20多年前互相竞争过，搞不好他如今还有点耿耿于怀。所以说，如果你贸然拜访，对方可能不太会搭理你。”可他似乎心意已决，对我说道：“不管怎样，我打算找个机会。您放心，一开始我会说‘只是想见见稻盛会长的老朋友’，以这个理由见到他后，我会在闲谈间不经意地抛出正题，从而确认他的意向。”既然他这么说，我也就不加阻止了，只是提醒他“目前先别急着去”。

可到了那年夏天，兰森社长又迫不及待地打电话给我，他说：“关于您春天提起的那件事，我还是觉得应该尽快去和巴特勒会长谈。”我当时依然叫他切勿操之过急，可他后来还是经常来探询我的态度，最后我予以了批准，对他说：“你先去谈谈吧。”

于是他立即前往AVX公司与巴特勒会长会面，结果反而是巴特勒会长率先切入正题，他对兰森社长说道：“我和你们会长是20多年的老友了，曾经还是互不相让的竞争对手，但直到如今，我都非常尊敬他。对了，你这次是来干什么的？你们在美国拥有大约10家子公司。最近我听说，其中位于华盛顿州温哥华市的陶瓷电容器制造工厂情况不妙，在我

看来，这样下去恐怕难有起色，你是来拜托我收购那家工厂的吧。”兰森社长尴尬地答道：“并非如此，我之所以前来，其实是打算收购贵公司。”说罢，谈话便结束了。

几天后，兰森社长发来了报告。他写道：“巴特勒会长果然名不虚传，是个棘手的硬派人物，实在不是我能应付的。他先是滔滔不绝地和我谈了一个半小时，最后来一句‘你这次是来干什么的’。我觉得他恐怕与我们京瓷的企业文化格格不入。我建议，收购AVX的计划还是到此为止吧。”

可没过多久，巴特勒会长却主动联系我，说“十分想与我会面”。于是我们在东京碰面，谈了将近1个小时。其间，他对我说：“你们公司的兰森社长来找过我，我当时以为他在开玩笑，可他说过的话之后一直在我脑中挥之不去，他说京瓷想收购我们公司，虽然我不知道你们的具体方案是什么，但我经过一番考虑后，觉得AVX如果要想在今后继续生存和发展，选择和其他公司合并似乎也不失为一种出路。”

他还问我：“为什么想到要和AVX合并呢？”我答道：“欧洲各国将在1992年签署联盟条约，欧盟这个统一市场即将形成。届时，京瓷也必须在欧洲实现‘当地生产，当地销售’。可京瓷目前虽然在美国拥有10家子公司，但在欧洲却只有销售部，没有生产基地。换言之，京瓷在欧洲市场的步伐较为缓慢，而贵公司则不同，在欧洲也有设施完备的工厂。”

AVX的工厂的确分布较广——美国12家，欧洲6家（遍及德国、法国、英国和北爱尔兰），东南亚3家，甚至在拉美还有5家，AVX可谓生产基地横跨南北半球的国际化大企业。鉴于此，我又对他说：“到了1992年，欧洲市场会逐渐走向统一，京瓷面临如何尽快在欧洲建立生产基地的课题，假如从零开始建厂和招人，很难及时实现运营。虽说建设厂房和安装设备并不复杂，但要想培养出能够操作和运营的相应人才，则需要耗费很长的时间。”

对此，巴特勒会长说道：“那不妨让AVX的工厂为京瓷代工生产，如何？”于是我立刻回应道：“那么事不宜迟，带我参观一下工厂吧。”

视察AVX工厂的收获

他先是带我参观美国工厂。AVX公司的销售额和企业规模比京瓷要小得多，却拥有自备小型喷气客机，从日本飞到美国后，我们前往纽约的一处飞机场，在那里乘坐AVX自备的喷气客机，花了3天时间，几乎把AVX的美国工厂参观了个遍。

由于赶时间，早餐和午餐都在飞机上用三明治对付一下，除了参观工厂，就是在空中辗转。美国各地的飞机场等相关设施非常齐全，因此我们每次都会先飞到离工厂最近的飞机场，然后坐车赶赴工厂；参观完毕后，再驱车赶回飞机场，然后接着坐飞机。等于是在各州各地的飞机场来回赶。

参观完美国工厂后，下一站便是欧洲。这次换乘了AVX公司专用的商务班机，前往法国、德国、英国和北爱尔兰的各家工厂进行参观。每家工厂的运营水准都非常出色。

我原本对美国最近的产业衰退和空洞化颇感忧虑，可AVX公司却截然不同——拥有优秀的企业文化和哲学，员工们的工作态度也极为出色，无论是生产能力还是工作氛围，都与我之前接触过的其他美国企业完全不同，实在令我颇为吃惊。

以欧洲工厂为例，让我印象最深的是北爱尔兰工厂。正如各位所知，北爱尔兰一直在闹独立，恐怖活动也时有发生，可当地的人民却非常耿直和朴实。在参观过程中，当地工厂的干部对我说："我们很想为京瓷代工生产，只要您拍板，我们就立刻派人去日本实习。我坚信，一旦掌握了相关技术，我们就能够生产出合格的产品，甚至在生产效率和成品率方面会超过日本本土工厂。"如此充满自信的态度让我十分感动。

在参观完北爱尔兰工厂后，我要自己坐飞机回日本，于是他用AVX专用的商务班机送我到伦敦的希思罗机场。其间，不管是在飞机里还是在机场大厅，我和巴特勒会长一直在侃侃而谈。我对他说："（AVX的）工厂非常好，如果它们能够为京瓷代工，我觉得前景势必十分广阔。不过我也希望你考虑一下我们兰森提出的合并建议。如果两家能够合并，那么就不存在什么代工与被代工的关系，不但更为简单明了，而且更利于相互提携与合作。"结果他说道："其实我跟你想到一块儿去

了，我也认为合并是最好的选择。”

接下来的悬案：关于合并方式及交换比率

这样一来，双方在合并这件事情上达成了共识，接下来就要触及最为关键且最难协定的内容——合并方式。

国际企业之间的并购方式大致可分为两大类，一类是现金收购（即京瓷买下艾科的方式），另一类是交换股份。在美国，不管是合并还是收购，一般也都遵循这样的原则——可以100%现金收购，也可以100%交换股份，还可以采取组合的方式，即“部分现金收购，部分交换股份”。

对于“日美企业之间的并购问题”，我有自己的想法。纵观当下的日美关系，以贸易摩擦为争端，再加上日本企业频频在美国购买不动产，这都使得美国人的反日情绪不断高涨。明明当务之急是调节两国关系、谋求共同发展，可日美关系却坠入低谷。因此，对于京瓷与AVX合并之事，我对巴特勒会长这样说道：

“假如京瓷用现金收购贵公司，美国人民可能会觉得这是一种经济侵略，感觉就好像是日本企业仗着财大气粗，吞并了美国最大的电子元件制造商AVX，所以我建议咱们采用交换股份的方式。只要我们定好股份的交换比率，京瓷就不用采取现金收购的方式。这样一来，在照顾到美国人民感受的前提下，AVX依然能成为京瓷的100%控股子公司，与现金收购无甚区别。

“要说唯一的区别，那就是两家公司在完成股份交换后，持有AVX股票的美国股东自然就成了京瓷这家大公司的股东。虽说AVX在并购完成后便隶属于京瓷，但AVX的股东成了母公司京瓷的股东。从该意义层面来看，表面上是京瓷支配了AVX，但实际上是AVX的股东拥有了京瓷的支配权。在我看来，假如是同一个国家的两家公司，那么交换股份也好，现金收购也罢，无非是手段的区别而已；但像京瓷和AVX这种跨国的情况则不同，再加上如今日美两国关系紧张，因此用交换股份来代替现金收购的意义重大。也正因为如此，即便困难重重，我都希望双方最终能够通过交换股份来成功实现合并。”

巴特勒会长自己也是AVX的大股东，因此对我的提议表示赞成，他说：“我也觉得（交换股份）更好。”

为对方着想：设定股份交换比率

既然双方对于交换股份的方式达成一致，接下来就是交换比率的问题了。京瓷也是纽约证券交易所的上市公司，每个交易日，京瓷的股价都会在交易所的大屏幕上显示。当然，同为上市公司的AVX亦是如此。

在AVX公司隆隆作响的商务班机中，我和巴特勒会长一边吃着三明治，一边讨论着交换比率。我问他：“你们公司现在的股价是多少？”于是他翻出《华尔街日报》后答道：“昨天的价格大约是每股20美元。”前一周的股价为19美元左右，当时涨至20美元；而京瓷当时的股价大约为每股82美元。我接着问道：“那我们以怎样的比率交换呢？”结果他反问道：“你该不会想以实际的挂牌价来折算比率吧？”我回应道：“当然不会。我只是想问下，你觉得合适的比率是多少？”他答道：“在向AVX的股东们宣布与京瓷合并的决定时，为了让他们能够接受和同意，AVX的交换股价至少得在当前挂牌价的基础上增加五成左右。”

当时AVX的股价大约为每股20美元，如果增加五成，就意味着合并价为每股30美元。我对此并不惊讶，在参观AVX位于美国和欧洲的工厂时，我一直在反复对比AVX和京瓷的财务报表，从中得出的结论是“这样的交换价格是可行的”。至于理由，就要涉及我在收购企业时的诀窍了，这本来是不外传的心得，所以希望在座的各位不要随便说出去。我的诀窍其实也很简单，即把每股的资产净值（net asset value，NAV）、资产总值和利润等因素加以分析和计算。我得出的结果是，如果按照他所要求的每股30美元的价格进行交换，对于京瓷的资产净值并无太大拖累，至于每股的利润和销售额，双方几乎会持平。由于我事先做好了“功课”，因此对他30美元的报价早有了心理准备。

此外，就如他所言，倘若不把AVX的交换股价增加五成，AVX的股东们势必难以同意合并之举。反之，面对19～20美元的挂牌价，如果告诉他们“和京瓷合并时，AVX的交换股价为每股30美元”，股东们自然较为乐意，这点我很能理解。

另一方面，站在京瓷的立场考虑，倘若合并导致京瓷每股的资产和利润缩水，那么就会拉低企业的价值，进而给京瓷的股东们带来困扰，因此合并后的各项指标是不能缩水的。经过估算，我断定30美元的价格不会造成缩水，属于比较理想的比率。换言之，我是经过事先推演的，可巴特勒会长并不知情，所以在我当场允诺时，他表现得非常吃惊。

一般来说，碰到这种交换股份的情况，买方总是会拼命杀价，而卖方总是会拼命加价，因此谈判往往会成为旷日持久的拉锯战。而我因为事先已经研究了相关资料和指标，因此对于巴特勒会长“加价五成”的要求，我能够即刻判断和应答。说了这么多，我想表达的主旨是，周到的准备工作是交涉成功的关键。

于是我向他确认道：“那么，就以京瓷每股82美元、AVX每股30美元的比率进行交换，对吧？”可巴特勒会长想了一会儿后说：“（AVX）每股32美元如何？”我知道，这是一种巧妙的讨价还价，不过我心中有数，30美元和32美元相差不大，于是答道：“可以，那就32美元，一言为定。”他对此表示满意。

就这样，我和他敲定了82∶32的交换比率。我问他：“凭借32美元每股的价格，你有信心在股东大会上说服全体股东吗？他答道：“回公司后，我会立刻召开临时股东大会，要求股东们决议。有32美元每股的价格在，我充满信心。”于是我只管自己飞回了日本。回到日本后，我立即把京瓷在美国的顾问律师叫到日本，并召集了日本的律师顾问团和相关负责人。我对他们指示道：“（京瓷）要和AVX公司合并了，你们立刻去抓紧办好各种相应的法律手续。”

企业之间通过交换股份的方式进行合并时，其实还有一个绕不过去的关键点，这涉及一些专业知识。打个比方，在收购一家企业时，假设收购价为100亿日元；而被收购企业的资产负债表中的资本金加上留存收益所得的所有者资本为50亿日元；这就等于是用100亿日元买下价值50亿日元的公司，多出的50亿日元便成了买商号的钱，也就是经营权，因此在收购完成后，仍然必须进行持续的计税折旧。

而在美国，则专门有针对这种情况的会计处理方法，其名为《权益结合法》（在2001年后被废止），如果按照该方法核算，就不会出现所谓的商号费，也就不存在经营权折旧的问题。在刚才的例子中，多出的50亿日元就不必算作商号费，企业也没有申报义务，自然也就无须折旧。同理，AVX和京瓷虽然原为相互独立的企业，但按照该方法核算的话，从合并完成时起，两家企业就等于“从创立之初便是整体”。换言之，AVX去年的业绩、前年的业绩，甚至之前所有的业绩，都会被归为京瓷的业绩，也就不存在所谓的商号权了，所以双方决定采用该方法。这样一来就避免了折旧，对双方都有好处。

并购课题：如何应对日本国情

在办理合并手续时，首当其冲的障碍便是日本商法的各种限制，必须予以妥善解决。

由于双方交换的是纽约股市的股份，而京瓷是通过美国存托凭证（ADR）的方式在美国上市的，因此京瓷只能把在日本发行的股票拿到美国去交易。换言之，如果双方要进行合并，京瓷就必须把增资的股份拿到纽约去交换。那么具体该如何操作呢？我当时想到的办法是这样的，京瓷在美国当地建立新的子公司，然后把增资的股份转到那里，再把这家新的子公司所持的股份与AVX股东所持的股份进行一次性交换。在向美国和日本的律师咨询后，确认了该方法的可行性，于是我决定实行。

同时，在仔细研究了日本商法后，发现除了个别特例外，日本商法不认可企业持有自己公司的股份，就是说，企业不能持有自家发行的股票。但到了海外，日本商法便无效了，所以我想出了“临时成立海外全资子公司”的对策。于是我派人向日本法务部说明了情况，结果对方回应道：“日本商法的确无权管制在海外发生的商业行为，但日本国内明明不承认库藏股，你们却打算在海外成立子公司，然后让该子公司持有股份。假如我们允许这样的行为，就等于是在默许你们钻法律空子，我们绝对不会允许这样的事情发生。”

对此，京瓷的律师交涉道：“我们只是临时让子公司持有股份而已，一旦和AVX的股东交换完毕，该子公司所持股份就立即归零了。之所以成立新的子公司，并非打算让其长期持有股份，而只是为了和AVX公司交换股份而已。换言之，这只是一时的权宜之计。希望你们能理解我们的动机和目的，特事特办，网开一面。”可对方却非常固执，一个劲儿地说“不行”。我又派人跑去国家财政部，得到的答复依然是“不行”。

之前也有不少日本企业试图采用交换股份的方式来实施并购，但都被卡在了政府机关，最终只得作罢，但我可是决不放弃的人。

从1959年创立京瓷以来，我一直不断受到命运的磨砺。在我看来，这是一种幸运。从事技术研发时，我每天都在挑战新困难和新课题；经营中小企业时，我每天都必须完成别人做不到的任务，否则就无法生

存。道理很简单，京瓷在当年只是一家初创的小企业，假如只知道步人后尘地生产既有产品，那么客户就会说“这个我们一直在向A公司采购的”“那个我们一直在向B公司采购”，结果什么也卖不出去。大家都喜欢从有实力、有信用的大企业订购产品，这是人之常情。这样一来，中小企业要想生存，就只能承接大企业做不到的项目和订单，进而逼迫自己出色完成。多年以来，我一直这样“不走寻常路”，这样的处事风格已经深入我的骨髓，成了我的习性。

刚才说了，由于法务部和财政部都不同意，所以京瓷派去交涉的律师们一起找到我。他们说：“会长，这办法果然还是行不通，只能用现金收购了。”我回应道：“按现行的老的法律来判断的话或许只能如此，但是日本现行的商法已经跟不上时代，机关部门的判断是不合理的，你们再去法务部，把京瓷的动机和目的再和他们好好讲讲。”可他们却打起了退堂鼓，说：“我们已经都讲过了。”于是我说：“那么只好我亲自去了？”他们只好答应道：“既然您都这么说了，那我们再去试试。”

我对京瓷的律师们说道：“纵观当前的国际环境和世界经济，可以推测，倘若日本企业今后不与外国企业实现‘团结大同’，不管目前实力多么强大，未来都很难生存和发展。在不久的将来，企业之间的并购将会非常普遍，企业之间的国界概念也会日益模糊。假如日本凭借强大的经济实力，一味地用现金收购海外企业，那么这种简单粗暴的方式势必不会给外国人民带来好印象。也正因为如此，我才觉得交换股份是最好的方式。从本质上来说，交换股份其实也是一种变相收购，但被合并一方的股东能够顺势成为母公司的股东；此外，这也有助于维护国际局势的稳定。如此双赢的好办法，假如因为日本过时的商法而搁浅，那实在太可惜了。我真心希望这种交换股份的方式能成为今后日美企业之间相互并购的范本。这便是我的想法和初衷，你们要悉数传达给法务部的相关负责人。”

在领会了我的意思后，京瓷的律师跑了好几趟法务部，反复向相关负责人解释初衷——“我们并非单纯地偏向于交换股份，而是因为在当前形势下，这是唯一合理的方法。其既能改善日美之间的关系，也能保证合并后的两家公司能够和谐共进，希望能予以批准，至少在现有的法规框架内给予通融的余地。”正所谓“精诚所至，金石为开”，法务部的领导们终于表示会认真研究讨论该问题。

法务部最后给出了解决方案，其负责人说道：“由于日本商法一直不承认持有自己公司的股份，包括海外的子公司，但假如该公司并非全

资子公司，而是引入了部分外部资本，那么我们法务部就可以承认它。不过要注意，该子公司不可长时间持有母公司股份，一旦京瓷与AVX的股份交换完毕，该子公司就应该立即注销。只要你们满足这些条件，那么就不违反日本商法，我们法务部就会开绿灯。”于是日本的法规壁垒算是扫清了。

并购课题：如何应对美国法律

在美国，京瓷与AVX的合并属于两大电子元件制造商的整合，由于两家公司所占的市场份额极大，因此可能与反垄断法（即美国的“反托拉斯法”，其由多项法律条款所组成）相抵触。

该反垄断法中的《哈特·斯科特·罗迪诺反垄断改进法案》（Hart-Scott-Rodino Antitrust Improvements Act，HSR）适用于类似的并购行为。为此，京瓷和AVX必须事先向美国司法部和联邦贸易委员会提交合并申请，并提供有关各自公司在国内外市场占有率的详细数据资料，进而接受相应机构的调查。

假如调查结果证明并购行为没有违规，那么两家公司就能实施并购；但在并购完成后，实际上还会受到更为严格的反垄断调查。

此外，此次并购还牵扯到《埃克森-弗罗里奥条款》[1]，该条款旨在保障美国的国家安全，基于该法律条款，美国政府会审查AVX与京瓷的合并是否会对国家安全造成影响。换言之，假如外国企业的并购行为威胁到了美国的安全保障，那么就会被禁止。日本富士通曾计划收购整个仙童公司，而美国政府则基于该法规的条款而不予批准，最终导致收购中止。为了避免重蹈富士通的覆辙，我们必须准备大量详尽的资料，事先提交给相关部门审核。

于是，我让京瓷在美国的律师去解决上述两大法律问题，到了去年年底，总算全部搞定。这样一来，总算是越过了横亘在合并面前的两国法律壁垒。

[1] 《埃克森-弗罗里奥条款》（Exon-Florio）是《1988年综合贸易与竞争力法》的修正案，它授权美国总统对外国在美国进行的企业并购或控股所造成的“国家安全影响”展开调查。——译者注

岂有此理？股份交换比率再次变更

既然障碍均已消除，于是AVX决定召开股东大会。去年年底，为了完成初版合同的定稿，双方（包括京瓷和AVX的律师）齐聚纽约，进行了为期两天的协商。之前，京瓷与AVX已经一致同意将股份的交换比率定为82∶32，不走运的是，当时纽约股市低迷，京瓷的股价跌至每股72美元。对此，巴特勒会长说道："以前我们双方定下了82∶32的交换比率，但如今京瓷的股价已经跌至72美元，所以我希望能以72∶32的比率交换，没问题吧？"我回应道："我们公司的股票的确跌了，就照你说的定吧。"

可这样一来，一个不确定性因素就产生了——即便AVX的股东当时立即接受合并的决定，也至少要等到来年1月底才能真正完成合并。虽然京瓷当前的股价是每股72美元，但离合同签订和清账结算还有一段时间，难保到时候的股价不会变动。鉴于此，我向巴特勒会长征求意见，他对此答道："总之先按照72∶32的比率来，等到来年1月底正式缔结合同时，假如京瓷的股价跌破了72美元，那就得按照市价重新定比率了，否则AVX会蒙受损失。"

他这番话是说给我和京瓷的律师听的，结果京瓷的律师立即回击道："上次谈判时，京瓷的股价还是82美元，如今把合并比率改成72∶32，对京瓷已经是巨大的损失了。既然您说按照市价来，那么如果京瓷股价在来年1月底超过了72美元，那也应该相应调整比率才对，否则也太不合理了吧。还有一个办法，既然我们是为了给合同定稿才坐在一起的，那为何不在合同中把比率定死呢？比如就用京瓷今天的股价，我相信AVX的股东也能接受。来年1月底的股价是多少，现在没人能知道，所以我觉得'到时候再定'的方式是不现实的，因此建议今天就敲定交换比率，就按照京瓷现在的股价。"而对方也是毫不相让，双方开始激烈地争辩起来。

见状，我对大家说道："站在AVX的立场思考，即便今天敲定了72∶32的交换比率，假如在最终签订合同时京瓷的股价再次下跌，那么自然会想调整比率。因为这样能够保证AVX每股32美元的收购价不会缩水，这也是说服其股东接受合并的重要条件，对此我非常能理解。而另一方面，我方律师的主张也很合理，如果到时候京瓷股价上涨，那么AVX等于是又赚了一笔。正所谓'风险和利益并存'，要么不管是涨是

跌，全都看到时候京瓷的股价；要么就现在当场敲定72∶32的交换比率，不予变动。话虽如此，但如果设身处地地站在巴特勒会长的角度看问题，就能明白，一旦把交换比率定死，如果京瓷股价日后下跌，那么AVX等于是吃亏了；假如完全按照时价交换，如果京瓷的股价日后上涨，比如涨到85美元一股，那么AVX就必须以85∶32的比率进行交换，等于又吃亏了；这是非常自然的心理。鉴于此，本着为AVX股东着想的宗旨，我决定，如果京瓷的股价下跌，就按照那时的价格调整交换比率；如果京瓷的股价上涨，就维持72∶32的交换比率，算是给AVX多赚了一笔。”

对方律师听了我的发言后，立刻表示双手赞成，而我方的律师则觉得岂有此理。但我明白，这样的方式能够使对方公司的股东受益；不仅如此，我脑中早就估算过，只要以稀释股权（dilution）为前提，该方式并不会大幅影响京瓷每股的利润和资产净值；所以我才会从容答应对方的要求，而对方也十分高兴和满意。

到了来年1月份，京瓷的股价开始回升，从72美元涨到将近80美元。因此AVX等于是在最终的股份交换中占了个大便宜。

合并完成后，巴特勒会长对我承诺道：“从今以后，AVX的全体董事都会以京瓷干部的身份努力奋斗。”而我也答应在待遇方面给予一定的提升。

当时，在两家公司刚完成合并后，我就立刻赶往纽约、波士顿、芝加哥和洛杉矶，为的是向成为京瓷新股东的原AVX股东说明情况，说明会大约持续一个半小时，与会人员包括投资大户和证券公司的干部，有五六十人。我一边与他们用餐，一边向他们说明京瓷未来的发展计划。

不知是否是我的说明起了效果，在合并之后，京瓷的股价一路攀升，如今已经涨至每股105美元的高位。当初的交换比率是72∶32，如今京瓷的股价突破了100美元，那些美国的AVX原股东甚为欣喜。

巴特勒会长自然也非常高兴。不仅如此，他作为与京瓷商定合并一事的谈判负责人，获得了原AVX股东的高度评价，并成了美国证券界的名人，不少证券公司的高管盛赞他为“世界第一的谈判专家”。

并购的要诀：把“关爱”与“体谅”作为判断基准

所剩的时间不多，接下来我想做一下归纳总结。一般来说，像京瓷和AVX这种大企业之间的合并案例理应更加错综复杂才对——企业家动员各路人马，拼命调查研究最为合适的交换比率。京瓷和AVX之间的交易金额高达数百亿日元，一旦稍有损失，就是一笔大数目，因此往往会召集律师，进行事无巨细的调查；而卖方也会采取类似行动，于是买卖双方严阵以待，为了利益最大化、损失最小化而互不相让，展开旷日持久且针锋相对的拉锯战。反之，纵观我刚才介绍的实际合并过程，真可谓是漫画里的故事情节，在全世界的企业并购案例中几乎找不出第二个。

换言之，一旦涉及如此大的交易金额，常见的结果是激烈冲突和交涉停滞，短则半年，长则一年。倘若再心生怀疑（比如“对方真的如实提供了企业的资产数据吗”），便只能靠自己去逐家调查对方海外分公司的资产情况；进而又担心“对方的技术和经验真能为我所用吗”，便又只能去调查相关信息。换言之，一旦怀疑对方，就会陷入无穷无尽的猜忌，永远也无法完全消除。而其结果呢？只能是在双方勉强能够接受的限度内到此为止，最终达成的也不是协议，而是妥协，这势必会让彼此心存芥蒂。

合并不是目的，真正的目的是在合并后同舟共济、齐心协力地提升业绩。可假如双方在合并过程中已经搞得身心俱疲、关系破裂，那在合并后还会有美好的未来吗？类似的案例极为常见。

大家想必也有这样的经历和体会——倘若一味地计较利益得失，那么生意就不可能顺利。在我看来，此乃商道之精髓。

在座的各位都是大阪的商界人士，对我的看法应该会有共鸣。“只有客户高兴，自己才能赚钱”，这是大阪商人自古以来的信条。换言之，要想生意顺利，必须先让对方满意，只要是商人，肯定都能理解这句话的意义。“互惠互利，方能共赢”是商业活动中铁一般的法则，不管是大企业还是中小企业，这条真理都完全适用。纵观京瓷与AVX之间如漫画情节般的合并经过，表面上是我方吃亏，但由于对方十分高兴和满意，因此最终会给我方带来应有的回报。

虽然美国证券界把功劳都算在巴特勒会长身上，称其为“才能卓越

的谈判专家”，但我向他道出天机：“（他们）都错了，这次成功的合并应该归功于我的哲学思想，你只是在我的掌心上跳舞。AVX之所以会如此获益，完全是我故意安排的。我的目的很简单，当时的比率分配虽然表面上让京瓷吃了亏，但这样能够让AVX的股东和员工感到欣喜和满意，我种下了这样的善因，以后京瓷势必能收获相应的善果。这并不仅仅是东方哲学，而是全世界共通的法则。正因为如此，看到你们这么高兴，我也感到高兴。”

假如换作别人，一般都会感到不快，即便不真的撕破脸发火，也会在笑谈中显露怒意——“没错，我们京瓷的股票涨到了上百美元，这也太便宜你们AVX了吧，赚了这么多，好歹还我们点儿吧！”然而我却说：“巴特勒会长，大家好才是真的好。”因为我知道对方的股东和员工都很高兴，而我也打心里为他们感到高兴。

在合并完成后的几个月里，由于事务繁忙，我没空去AVX视察。直到5月连休到来之前，我才抽出时间前往AVX位于默特尔比奇（Myrtle Beach）的主力工厂。在那里，我先是与公司干部们再次进行了交流，接着与工厂的全体员工共进晚餐，我们不但在席间加深了理解和团结，巴特勒会长还向大家发表了自己对此次合并的感言。作为在AVX任职多年的会长，又是AVX的大股东之一，他对大家说道：“我原本计划在两年后退休了，可在与京瓷合并的过程中，稻盛先生的话感染了我，让我觉得自己又变年轻了，所以我打算再奋斗个几年。”他的言语中透露出发自内心的喜悦，可能这样的喜悦感染了AVX的全体员工，他们亦对我十分亲切，一个个走过来对我表示欢迎，仿佛我也是他们的老雇主。

各位可以想象一下，假如两家公司的合并过程是一场计较胜败得失的争斗，假如京瓷方面一味地杀价和施压，那么巴特勒会长作为AVX的大股东，势必会觉得自己一方吃了亏，其向员工告知合并决议时，也势必会带入自己的负面情绪；反之，假如巴特勒会长打心里感到高兴，那么就会自然而然地向其员工流露出这种心情，而员工也会受到感染。京瓷与AVX的合并便属于后者，由于AVX的员工对我心怀好意，因此十分愿意倾听我的话，也乐于接受我的意见，这使得工作推进甚为顺利。

由于日美两国之间在文化、习惯及买卖交易等方面存在诸多差异，因此两国企业在合并后，通常会出现各种矛盾和摩擦，比如组织、运作及人际关系等，基本上都很难实现和谐。但京瓷不同，我们的海外企业一直保持着团结共进的良好氛围，各项工作都开展得非常顺利。

今天想传达给各位的主旨其实很简单，即在实施国际并购时，不要执着于方法或手段，而必须把“关爱”“体谅”作为最基本的行动准则。

我十分敬重著名的思想家中村天风，也经常拜读其著作。他是一位瑜伽大师，虽然已不在世，但在我看来，他可能是近现代开悟最深之人。天风先生驾鹤西游之前，曾经说过一些值得人们永远铭记的箴言，其中一段话的中心思想大致是“应该以充满希望的态度，积极开朗地度过人生。绝对不能心生诸如‘公司或许前途堪忧’之类的悲观念头，要坚信自己的人生和企业的前途必将光明璀璨。此外，要想让他人如你所愿，则必先给予他人喜悦。换言之，唯有心怀体谅之心，方能打动他人”。

我所提倡的“以体谅为本”的理念，其实与大阪商人自古以来恪守的“以取悦顾客为本”的理念相一致，在座各位都是大阪的商界人士，想必更容易理解。当然，要想做好生意，除了遵循该原则外，还必须动用智慧，制定各种战术战略。但不管是智慧还是战术，都必须从“体谅”和“关爱”出发。唯有如此，才能克服万难、成就事业。这也是天风先生的教诲之一。

我衷心希望各位能将我今天所说的内容运用于实际工作中。时间到了，我的讲话到此结束。

要点

中小企业要想生存，就只能承接大企业做不到的项目和订单，进而逼迫自己出色完成。久而久之，使这种“不走寻常路”的风格成为自己的习性。

○

合并不是目的，真正的目的是在合并后同舟共济、齐心协力地提升业绩。

○

倘若一味地计较利益得失，那么生意就不可能顺利。在我看来，此乃商道之精髓。

○

只有客户高兴，自己才能赚钱。不管是大企业还是中小企业，这条铁一般的法则都完全适用。假如对方高兴和满意，那么最终会给自己带来应有的回报。

○

应该故意让对方多获益。从表面上看，这么做似乎让自己公司吃了亏，但由于能够让对方的股东和员工感到欣喜和满意，这样的善因势必能让自己公司在将来收获相应的善果。这并不仅仅是东方哲学，而是全世界共通的法则。

○

在实施国际并购时，不要执着于方法或手段，而必须把“体谅”与“关爱”作为最基本的行动准则。

○

必须动用智慧，制定各种战术战略。但不管是智慧还是战术，都必须从“体谅”和“关爱”出发。唯有如此，才能克服万难、成就事业。

中小微型企业如何成长为大企业

第5届盛和塾全国大会首日讲话——1996年7月5日

当时的日本经济已摆脱颓势，正在不断恢复和好转。以京瓷为代表的一批京都企业业绩斐然，其增长速度大幅超过其他日本企业。稻盛在本次讲话中着重分析了支撑京都企业优秀业绩的“思维方式”，并回顾了京瓷创立和发展的历史沿革。

企业为何必须成长

欢迎各位从全国各地莅临本次大会。如今，盛和塾全国大会办得越来越好，我对此甚为欣喜；另一方面，要向这么多学员传授企业经营的心得，这份肩上的责任对我自身其实也是一种鞭策。

在座的各位之所以能来，想必也是在百忙之中抽出了宝贵时间的。我站在讲台上，看着各位，不禁陷入了深深的思考——虽然盛和塾大会每年只举办一次，但每次前来的企业家都不少于800位，这份真挚、这股热情，恐怕是其他的讨论会难以企及的。哪怕是专家云集的企业经营研讨会，恐怕也没有如此盛大的规模。我能够切身感受到各位高涨的热情，这也让我再一次认识到了自己的责任重大。

说到盛和塾，其实原本是我以志愿者身份发起的讨论会，但既然已成今日之规模，倘若我再用“志愿者”的名号为自己卸担子，恐怕没人会接受了。正因为如此，我觉得自己必须以赌上性命的精神和干劲来做好盛和塾的工作，否则便对不住在座的各位。

再次欢迎各位的莅临，每年一次的盛和塾全国大会将从今天开始举行，为期两天。我希望各位能够本着诚意和热情，互相交流，互相学习，一起努力让本次大会成为一届有意义、有收获的大会。

我一直在对各位说，“请把你们的企业做大做强”；我也经常强调，这并非是为了成为富豪或受人关注，而是为了增加雇员。换言之，公司一旦做大做强，就能雇用更多的员工，就能养活更多的人，而仅仅这一点，便是对社会的一大义举。

有能之人把企业做大，雇用大量员工，提供大量工作岗位，这本身就已经是大义之举；倘若还能把企业做强，创造大量利润，交纳大量税金，那更是在为社会造福。

在我看来，在座的各位之所以能够担负如此具有社会意义的使命，是因为上天赐予了各位相应的才能，所以大家不要荒废了这样的才能，而应该将其灵活运用，从而为社会、为自然，甚至为整个宇宙尽力做出贡献。我之所以强调要把企业做大做强，也是基于这样的目的。我希望各位千万不要把视角局限于自己和自己的企业，而应该从社会、自然及宇宙的观点出发，抛弃我执，以“为他人尽力”的精神努力奋斗，把企业

做大做强。

坚信“至诚所感，天地为动”

我一直强调，要想让事业成功、企业发展，靠的是平日看似不起眼的点滴积累，即在平凡的日常工作中不断努力、埋头钻研，并拼尽全力。不管是继承于父母的事业，还是自己白手起家的事业，倘若不付出不亚于任何人的努力，就无法顺利发展。

说到这里，我想讲一下二宫尊德的故事，在内村鉴三[1]所著的《代表性的日本人》一书中，专门用了一个章节的篇幅来介绍这位重礼仪、修德行且认真坦诚的历史名人。

尊德自幼失去双亲，被其父亲的兄长（伯父）领养。他吃住在伯父家里，并且每天努力劳作。随着年龄的增长，他渐渐萌发了求知欲，认为“因为自己没有学问，所以要通过学习来成为优秀之人”。

为了学习阳明之学和孔孟之道，他在夜晚点起小油灯，孜孜不倦地研读圣贤之书。可他伯父见状后却对他呵斥道：“（我们）农民读书有什么用？灯油很贵，你别瞎浪费。”

面对伯父的呵斥，尊德觉得也有道理，于是前去开垦无人问津的河沿地，在那里种下油菜籽，然后把收获的菜籽拿到卖油的铺子，和掌柜换灯油。换言之，在干完日常农活的间隙，为了搞到灯油，他还要自己种油菜籽。依靠这种自给自足的方式，他又开始了学习。可他伯父又对他吼道：

“你在农闲之余种的油菜籽是属于我的，你吃住在我家，等于是我在养你，所以你种的东西都应该归我。”

换言之，尊德一切的劳动成果都属于他的伯父。面对伯父这样的主张，有点过于实诚的尊德依然全盘接受，于是不再在夜晚点灯油学习，而是在白天的阳光下，一边走路一边看书。以前，日本的不少小学都立着背着木柴捧书苦读的尊德铜像，其表现的正是那个时期的二宫尊德。

尊德学习了阳明学的“天地万物之理”、孔子所提倡的“天道”以及作为人的基本道德规范，并决心在人生中遵循它们。

这些思想体系的精髓是“至诚所感，天地为动”——只要诚实努力地

劳动，天地都会为之所动。换言之，只要心无旁骛地不断奋斗，连天地和神灵都会伸出援手。尊德对此深信不疑，并将其升华为自己的信念。

为了贯彻这样的信念，尊德不吃美食，不贪享受，只穿棉布衣服，连吃饭都在田间；且每天只睡两小时，早上第一个到田间劳作，晚上最后一个收工回家。在他的鼓舞和带领下，他所在的村庄从原先的贫困村变成了富裕村。

仅仅凭借一把锄头和一把铁锹，在短短数年内，尊德就把贫瘠荒凉的村庄变成了肥沃富裕之地。各地的藩主十分惊讶，并且希望他帮藩地的村庄脱贫致富。于是，受当时关东地区的某位藩主之托，尊德不辞劳苦，把一座座原本荒废贫瘠的村庄变得富裕而兴旺。

他不但坚信“精诚所至，金石为开”，认为“只要付出不亚于任何人的努力，神灵必将出手相助”，而且还重视“行为的动机”，不管善举有多么伟大，倘若基于邪恶的动机，便必须予以否定。由此可见，尊德十分看重行为的动机。

各位想必也知道，我在酝酿创立“第二电电”时，曾经不断自问，是否“动机至善，私心了无”。在持续数月的自问自答中，我确信自己的动机基于善念，于是才创立了第二电电。因此在我看来，要想让事业取得成功，必须具备两大要素：其一为“善意的动机”；其二为“至诚所感，天地为动”的信念以及拼命奋斗、坚持努力的态度。

我今年已经64岁，但即便再次从零奋斗，比如开始经营拉面店，我也照样能够迅速成功，进而成为拥有多家门店的拉面老板，因为我会遵循上述两大要素。反观一些作为第二代接班人的年轻企业家，却时常抱怨“父母给的企业实在太难运作，赤字不可避免”，每当听到类似的话，我都会叹息他们的不成熟。假如一个企业家整天只知道怨天尤人，那不就和无所事事的无业游民差不多了吗？

二宫尊德凭着一把锄头和一把铁锹，在短时间内便让村庄脱贫致富。这是因为他每天日出前而作，日落后而息；并且勤俭节约，拼命努力。如果以这样的精神和态度年年奋斗，必然能够取得成功。

所以说，诸如“父母创立的企业已经不合时宜”“父母从事的产业已经失去优势”之类的说辞都是无谓的借口，既然有时间抱怨，不如花时间奋斗。

《经营12条》中有一条叫“付出不亚于任何人的努力”，意思是仅仅努力还不够，必须真正付出不亚于任何人的努力。只要做到这点，势必能够拨云见日。

[1] 内村鉴三（1861——1930），日本明治及大正时期的教育家和思想家，生于江户武士家庭，幼年受武士道和儒学思想熏陶，后成为基督教信徒。——译者注

始于中小微型企业的众多京都企业

参加盛和塾的企业家各式各样，从只有数名员工的微型业者，到雇用数千人的大企业家，几乎涵盖各种规模和各类业态。而我今天要讲的主题便是事业的原点，以及企业从原始形态成长至大公司的过程。

前段时间，在回顾京瓷发展历史的过程中，我发现不少京都企业的沿革较为相似，都是从小企业逐渐发展壮大，直至形成惊人的规模。5月31日的《朝日新闻》也刊登了题为“一技一能，立足之本”的特稿，其中提及了京瓷、村田制作所、罗姆半导体集团（ROHM Semiconductor）等几家京都企业，文章指出“这几家京都企业的利润率在日本所有上市企业中名列前茅，且大幅超出上市企业的平均盈利水准”。而另一份报纸《日本经济新闻》也发表了类似的文章。

此外，在美国经济类杂志经常评选的“全球1000强”（The Global 1000）之类的榜单中，也经常出现京都企业的名字。以经常性净利率的排名为例，位于世界前28位的企业中，日本企业有5家，其中4家是京都企业，另外一家是本州岛山梨县的发那科（FANUC Corporation）。在全世界的上市企业中，能在收益率的前28强中占据4个名额，实在是不可思议。

“为什么是京都企业呢？”我从很早起就开始认真思考这个问题，结果发现，这些京都企业都有共同之处。

先说罗姆，它是一家生产各种半导体产品的优秀企业。其创始人为佐藤研一郎先生，早在就读于立命馆大学时，他便发明了“碳素皮膜电阻器”这种最为简单的电阻器，并取得了专利。大学毕业后，他没有去任何一家公司任职，而是选择了直接自主创业。

再说村田制作所，在第二次世界大战爆发前，它只是一家制作日本传统茶碗“清水烧”[1]的微型手工作坊，可由于战时的电子器械不断发展，对陶瓷电容器的需求量也日渐增加。于是，当时的一家电机制造商与村田制作所的社长接洽，商讨生产陶瓷电容器的事宜，而这也成了其新事业的开端。虽然在战时并未成功制造出实际产品，但乘着战后电子产业蒸蒸日上的东风，村田制作所实现了飞跃性的发展。

总之，纵观这些京都企业的历史沿革（包括京瓷在内），会发现一

个非常有趣的现象——创始人几乎都是门外汉，起初并没有力压群雄的技术实力，而只是靠着单一的产品开始打天下。换言之，这些京都企业的创始人一开始都是只会生产单一产品的“菜鸟”。

刚才讲到，在经常性净利率排名世界前1000位的企业中，前28强中有4家京都企业，而且这些企业的创始人都是门外汉——在最初阶段，他们不但没有傲人的技术实力，而且只会生产一种产品。与这些企业的创始人相比，搞不好在座的各位要高明得多。各位之中，有的人具备丰富的行业经验，有的人则在同时生产三四种产品。所以说，在创业初期，上述京都企业的创始人可能根本无法与各位相提并论。

简单来说，这种企业由“菜鸟”经营，且技术缺乏、产品单一，就好比是“只会做拉面的拉面店”“只会做荞麦面的荞麦面店”或者说“只会四处叫卖的小贩”。换言之，他们起初都不具备足以把公司做大做强的技术和经验。

前面说过，像二宫尊德那样凭借一把锄头和一把铁锹从早到晚辛勤劳作，照样能让村庄脱贫致富。由此类推，即便产品种类单一，只要付出不亚于任何人的努力，不管是做拉面店还是做小贩，照样都能取得成功。

[1] 清水烧是一种京都特产的陶瓷工艺品，因为其最早产自清水寺门前，所以被称为清水烧。——译者注

危机感和饥饿感是企业飞速成长的原动力

但要注意的是，假如只是拼命努力，那么即便成功，企业的格局和规模依然只能停留在“中小微型”的范围内。拉面店也好，小商小贩也好，假如满足于既有格局下的成功，那么企业的规模也就到此为止了。

让我们再来看看那些成功的京都企业，正因为其创始人都是“外行”，才能够拥有自由大胆的想法。正因为“无知者无畏”，才不会被既有的概念、习惯和惯例所束缚。正因为是“菜鸟”，在面对“这个做到这种程度就行”“这个一般是这么做的”之类的所谓行业规则时，才能够不为所累、坚持自我，从而做到以批判性的眼光看问题，并保持自由的发散思维。

俗话说“一方水土养育一方人”，我认为，京都企业的闯劲与京都这片土地也息息相关。正如各位所知，二战后蜷川虎三先生出任京都知事，共产党在京都政府执政了很长时间。共产党之所以强大，是因为京都是一个神奇的地方。作为拥有1200年历史的古都，它既有非常崇古保守的一面，又有尚改革、反权威和反专制的革命性。尤其是京都大学，其可谓日本激进改革派知识分子的摇篮。而这种崇尚批判和革新的思潮也渐渐从学术界传播到普通民众之中，进而造就了京都人爱好改革、拥抱变化的地域性格。也正因为如此，京都人往往喜欢自由的发散性思维。纵观学术界，可以发现，不少斩获诺贝尔奖的日本人都毕业于京都大学。

在这片崇尚革新的土地上，缺乏技术却思维灵活的门外汉从生产单一产品做起，像二宫尊德那样坚信“至诚所感，天地为动”，同时还重视纯粹的动机和善念，并且拼命地埋头努力，从而促成了中小企业的成功。

那些企业的创始人不光努力奋斗，且还在心中抱有一份危机感。用刚才的“拉面店”来比喻的话，等于是“假如光卖拉面，要是哪一天荞麦面开始流行，那么拉面就卖不出去了”。换言之，倘若永远只生产单一类型的产品，万一时代潮流或客户需求发生变化，产品就会滞销，而企业就会倒闭。应该时刻抱有这样的危机感。

此外，还应该时刻抱有饥饿感。比如时常提醒自己“按照目前的事业规模，很难养活公司的员工”。

总之，要像二宫尊德那样，不仅做到认真努力，还应时刻居安思危、鞭策自我，要自己对自己念叨：“假如一直维持单一品类的现状，万一该产品不再受到客户青睐，企业就岌岌可危，必须抓紧时间开拓副业。”正因为是门外汉，所以才能萌生如此大胆的想法。换言之，危机感与饥饿感是创意之源，并且能够促使人们求新求变，从而成功研发出新产品。

于是，虽然创始人都是缺乏技术的“菜鸟”，却在危机感和饥饿感的促使下成功创新。正因为知道自己才疏学浅、智慧不足，才会心生危机感，才会去四处寻找优秀的技术专家、去各大院校和外国企业引进先进技术，然后拼命努力，融入自己的创意要素。

以危机感和饥饿感为原动力，加上不断钻研和创新，一件件新产品和一项项新技术才得以诞生，而这样的良性循环便能使企业不断发展壮大。这便是中小企业向骨干企业成长的过程。以危机感和饥饿感为原动力，加上不断钻研和创新，为了克服单一品类所带来的不确定性，不断努力研发新产品和新技术，从而使企业持续发展壮大。在这样的过程中，中小企业便逐渐成长为骨干型企业。前面提到的京都企业——罗姆便是该模式的典型。刚才讲到，罗姆的创始人在校时便已经取得了专利，毕业后直接自主创业，开始生产碳素皮膜电阻器。由于掌握低成本生产的工艺技术，因此其价格低廉的产品立刻被市场所接受。于是，在与其他生产电阻器的知名对手的竞争中，罗姆取得了成功。我与罗姆的创始人年龄相仿，所以我一直对其十分关注。当年我就在想：“这家公司挺有意思的，不知道以后会如何发展。”

结果，罗姆的碳素皮膜电阻器销路看好，其产量也是节节攀升，但其创始人可能也对单一品类的现状感到不安，于是先后推出了一系列新产品，包括金属皮膜电阻器、厚膜电阻器等。

创始人佐藤先生虽然毕业于理工科，但对金属皮膜电阻器和厚膜电阻器并不熟悉，可他却成功研发出了这些新产品，并将企业不断发展壮大。如今的罗姆已然成为日本半导体细分市场的王者之一，且一直保持着高收益。

众所周知，半导体的生产成本极高，一般认为只有大企业才能负担得起，可当初只是中小企业的罗姆却知难而上，毅然进入该领域，并瞄准了其他大企业所忽视的细分市场，结果业绩卓著。罗姆创立的时间比京瓷要早5年，其目前的年销售额高达3000亿日元左右。这样的发展成

绩，算是非常了不起了。

对于单一产品的危机感促成了多元化发展

再说到我自己，当年大学毕业后找不到工作，在一筹莫展之际，承蒙学校教授的介绍，我才获得了在京都一家陶瓷公司工作的机会。我当时被分配到了研究部门，公司领导认为传统的陶瓷产品前景有限，于是命令我研发新型工业陶瓷产品，即所谓的精密陶瓷。

数年后，努力研究终于开花结果，我成功研发出了一种性能卓越的高频绝缘材料，其能够绝缘弱电，可以运用于通信器材等设备中。可当时我并不知道该把它卖给谁，也不知道该如何推销，于是只好拜访各家电器制造商，当时跑客户时说得最多的一句话是："我们制造出了拥有这种特性的陶瓷材料，请问贵公司是否用得上？"在这样的推销过程中，我听说松下电器与荷兰飞利浦公司拥有合作关系，在生产显像管时使用了部分来自飞利浦的技术，包括绝缘材料。于是我前去推销，从而获得了松下电器这个大客户。

换言之，我在研发完产品后，还接着研发其用途，最终找到了松下电器，让其生产的电视机显像管用上了我的陶瓷材料。我当时和松下电器的各部门负责人进行了接洽和讨论，包括材料部门、采购部门和技术部门，从而定下了陶瓷材料的具体规格。回到公司后，我要指挥将近100名员工，不仅负责研发工作，还要负责实现量产。

当时的技术部部长是我的顶头上司，由于我和他在技术领域的意见不合，因此我最终选择辞职。当时，公司的其他一些同事（包括我的上级和下属）十分信任我、支持我，甚至和我一同辞职，并且一起创立了京瓷公司。

按照现在的说法，我当初可谓是冒着风险自主创业。但我并非为了创业而创业，当时只是在研发、量产和销售方面拥有成功的自信，因此毫不犹豫地埋头努力。可京瓷创业初期的产品只有一种，就是提供给松下电器的显像管绝缘材料，完全是单一品种生产的典型。因此我当时常怀危机感，担心产品会被时代所淘汰。

事实也的确如此，两三年后，这种用于显像管的陶瓷绝缘材料便退出了历史舞台——美国的RCA公司发明了玻璃材质的替代品，其成本低廉，且性能优异。于是这种玻璃绝缘材料渐渐进入了日本市场，首先被东芝引进，接着是日立和三菱。在短短数年内，京瓷创立之初的唯一龙

头产品便成了风前残烛、岌岌可危。

于是我立即决定生产同样的玻璃绝缘材料。由于玻璃并非京瓷当时的专业领域，因此我们遍访大阪近郊的中小玻璃厂，一家家地问“是否能生产这种成分的玻璃”。棘手的是，我们要的玻璃是一种名为“硼硅酸玻璃”的特种玻璃，其硬度超高，因此在业内也被称为“硬玻璃”，一般的作坊和工厂无法生产，而跑遍大阪近郊后的结果也令人失望，所有玻璃厂的答复都一样——“从没做过这种玻璃，而且也不知道怎么做。”

后来，我们又拿着调配好的玻璃材料粉末前去，结果玻璃厂依然说没法做。实在没办法，我们只得自己买制造玻璃的坩埚，并拜托玻璃厂借锅炉一用，获得允许后，我们便在玻璃厂里搞起了试验，可硼硅酸玻璃一旦受热熔化，便在瞬间侵蚀坩埚，使之穿底，最后连锅炉都一并报销了。原来，制造硼硅酸玻璃需要特殊材质的坩埚，可由于缺乏经验，我们之前并不知道这点。

就这样，通过跌跌撞撞的摸索，在最初的产品（显像管陶瓷绝缘材料）完全在市场消失之前，京瓷终于及时推出了硼硅酸玻璃材质的替代品。直到现在，日本、中国以及东南亚地区生产的电视机显像管中，依然有这种玻璃材质的细长绝缘部件。如今，该部件的批发价格已经降至每根1～2日元，但滋贺县的工厂依然在生产，由于产量高达数亿根，因此照样能够保持不错的利润。

与此同时，我们也在研究陶瓷材料的新用途。既然陶瓷能用作电视机显像管的绝缘材料，那么自然也能够充当真空管的绝缘材料。当时，电子仪器中使用的还是真空管，像日本放送协会（NHK）等广播电台都配备用于发射和接受电波的大型真空管。为了能让京瓷生产的陶瓷绝缘材料用在真空管里，我拜访了东芝、日立等知名电子产品制造商。正因为担心光靠给松下电器提供显像管绝缘材料无法生存，我才会去努力尝试产品的新用途、开拓新市场，从而闯出一片新天地。

又过了不久，晶体管和集成电路（IC）替代了真空管。等到IC成为主流，那么京瓷之前积累的行业优势就会彻底消失，因此必须与时俱进。于是京瓷又研发出了收纳IC的容器，即所谓的半导体陶瓷封装，这也是京瓷进军半导体元件领域的起点。可见，面对日新月异的行业变革，凭借“门外汉”独有的自由发散思维，再以危机感和饥饿感为原动力，便成就了京瓷的不断发展。

除了绝缘外，耐磨是陶瓷材料的另一优势。为此，我又开始想方设法发挥它的这一特性，比如用在工业生产设备的磨损件中。当时不少生产设备的部件都是金属材质的，十分容易磨损，尤其是负责滑动摩擦的部件，在较短时间内就会报废。为了用陶瓷部件代替它们，我又拜访了各家工业生产设备的制造商，试图为陶瓷材料创造出新的市场和卖点。

起初我并没有明确的想法，不知道究竟该把陶瓷材料用在生产设备的哪些地方，因此在走访各家制造商时，只是一味地问："陶瓷拥有超强的耐磨特性，贵公司有没有因为金属部件快速磨损而感到困扰的地方？"

在这样投石问路的过程中，我在纺织品制造业中发现了商机。以织机为例，由于其运转速度极快，一条条线在短时间内变成了一块块布匹，因此负责穿线的金属部件极易磨损。如今，纵观纺织品制造业，几乎所有机器的相关部件都是陶瓷材质的了。正是凭着这种不断探索的精神，京瓷才得以成功开拓一个又一个市场。

继纺织品制造业后，我又在汽车行业中发现了商机。和织机同理，汽车的水泵中也有类似的耗材。以前汽车的冷却器经常漏水，所以时常能见到发动机"开锅"的汽车在路上抛锚。因为冷却器负责循环用于冷却的水，从而为发动机降温，而循环要靠水泵。水泵独立于发动机，依靠皮带传送的动力运转，而其转动装置中有一个橡胶材质的密封部件，该部件叫油封，其起到防止漏水的作用，可使用时间一长，油封就会磨损老化，从而导致漏水，于是便有了发动机"开锅"的现象。

即便使用弹性良好且较为耐磨的橡胶材料，在过了一段时间后，发动机照样会"开锅"。后来，欧美的车企首先开始使用陶瓷和碳纤维材质的油封，面对这样的行业动向，我立即前往各家车企推销京瓷的陶瓷材料。我当时对各家车企的负责人宣传道："只要用了我们京瓷的陶瓷油封，就能解决水泵漏水的问题。"如今已经很难在路上看到由于发动机开锅而抛锚的汽车了，这是因为陶瓷材质的油封已经普及。

由此可见，当研发出一种材料或产品时，可能一开始根本不知道其用途所在。以陶瓷材料为例，我最初只知道它有绝缘和耐磨的特性，但在危机感的鞭策之下，我不断开发出了其各种用途。

我大学时的专业是化学，也学过一点机械工学。凭着这点儿基础，我当年在研究如何拓展陶瓷材料的应用范围时，主要参照了各种机械工

学方面的书籍和资料，从而思考出在各种机械设备中运用陶瓷材料的可能性，先是陶瓷车床，然后是气动滑尺、多轴钻孔机等精密设备中的陶瓷轴承，一直到目前刚进入研发阶段的陶瓷发动机。这种新型发动机的前景十分广阔，它不但能用作汽车发动机，还能用于发电机组。或许在数年之后，这一梦想便能实现，我对此非常期待。

不仅如此，我还将陶瓷技术用于人造骨骼和宝石结晶等领域，不断拓展精密陶瓷的应用范围。通过反复创造市场、创造需求、创造新产品、创造新技术（也就是所谓的“四大创造”），才有了京瓷今日的成就。

从骨干企业蜕变为大企业

我刚才讲的内容很简单，与在座的各位相比，不少京都知名企业创始人的起点要低得多，既缺乏技术实力，又只会生产单一产品，但由于害怕自己的公司倒闭，在这种危机感和饥饿感的驱使下，再加上努力钻研和探索，通过不断研发技术和产品，使企业得以发展壮大，这便是中小微型企业成长为骨干企业的过程。那么问题来了，接下去的路该怎么走呢？

设定目标是关键，假如单纯把欲望作为公司的发展目标，那么就会把目标矮化为一系列数字，譬如“想让公司的销售额达到100亿日元”“想让公司的销售额突破150亿日元”等，一旦目标达成，危机感和饥饿感就会消失，取而代之的是自满情绪，于是企业便无法进一步成长，只能停留在骨干企业的层次上徘徊不前。

换言之，如果企业家只把满足私欲和赚取金钱作为奋斗目标，那么其规模和格局只能止步于骨干企业。若想从骨干企业跃升至大企业，就必须转变观念，即不再将企业的发展目标基于自身的欲望，而是从更高层次和境界出发。

我曾经做过题为“谦虚不骄，更加努力”的演讲，也一直坚持慎独，告诫自己切勿骄傲自满。该思想的原点是“不可将个人才能私有化”，正因为我一直认为人不可将自己的才能私有化，所以才能一直保持谦虚谨慎的态度。

纵观自然界，可谓充满了多样性，各种各样的生物和人类同生同栖在这颗星球上。尤其在人类社会，既有能力出众者，也有能力平平者，还有其他形形色色的人。假如人人都具备领导才能，人人都是企业家，那么谁来具体执行？谁来落实计划？谁来负责劳动呢？这样一来，社会必然会失去平衡。社会成立的条件是分工合作，有的人管理企业，有的人认真工作，有的人提供服务，这种多样性是必不可少的。

由此可见，为了让社会和谐运转，拥有领导才能的企业家亦是不可或缺的，有需求就有存在的意义，因此有的人生来就具备管理企业的才能。另一方面，纵观京瓷的历史沿革，我们可以看到，其起点是稻盛和夫这个人的自主创业，他先是社长，后来是会长，并且把京瓷从小企业打造成了国际化的大企业。那么我问大家，稻盛和夫成为京瓷的领导

人，是否有着历史的必然性呢？我认为答案是否定的。并不是非稻盛和夫不可，只要拥有相应的才能，其他人也照样能把京瓷做大做强。再说得直白一点，假如在座的某一位代替我经营京瓷，而我作为盛和塾的学员坐在下面，也不会对人类社会及整个宇宙造成丝毫影响。对社会和宇宙而言，只是需要一个角色，这个角色需要成立一家类似京瓷这样的企业，并把它做大做强，使之成为社会表率。这个角色并不是非日本鹿儿岛出生的稻盛和夫不可，只是在各种机缘巧合之下，才使稻盛和夫这个人接受了神灵赋予的使命，于是成了创立和经营京瓷的企业家。

我以前曾与哲学家井筒俊彦[1]先生和心理学家河合隼雄[2]先生攀谈。井筒俊彦先生说，他在用冥想探求自己的内心时，最后进入了一种“唯有‘存在’才存在”的意识状态。他说：“一旦通过冥想入定，意识就抛弃了分别心，只剩‘存在’的概念，但这种‘存在’可谓森罗万象。于是我能切身感受到，大千世界的一切物象（包括我自己）归根到底都只是‘存在’二字而已。”对此，河合先生点评道：“人们一般会说‘这里存在着花’，但其实是‘存在以花的形式展现在这里’。”换言之，二位学者都认为万事万物的根源都是毫无分别的“存在”，这种“存在”千变万化，演化为各种物象。

此外，天台宗的佛学思想认为“山川草木悉皆成佛”，不管是草木还是山川，万事万物皆有佛性。换言之，我们皆是佛，但是我们既然拥有肉身，就会存在差异。因为具备肉体，肉体中驻有才能，才能有差异。

因此在我看来，我的才能只是神灵的恩赐而已。这份才能并非舍我其谁，也可以赐予别人。这个时代和这个社会需要一家像京瓷这样的企业，需要这样一名企业家，而我只是一个偶然被选中的角色而已。

如果能想通这一点，那么一切便豁然开朗——自己之所以拥有这样的才能，仅仅是因为神灵把它暂时“寄存”在自己身上而已，为的是让自己在仅此一次的人生中为社会、为世人做贡献。既然如此，那么自然不可恃才傲物、妄自尊大。因为对才能抱有执着心，认为它是自己的财富，才会不知不觉变得傲慢，所以必须根除这种杂念。为此，我一直告诫自己要“谦虚不骄，更加努力”，且一直将其付诸行动。

在座的各位亦是如此，神灵之所以赐予大家作为企业家的才能，是让大家把企业做大做强，雇用更多的员工，并在即将到来的21世纪为社会的进步做出贡献，因此不可以把才能视为私有之物。

所以说，企业家不要把肤浅的欲望作为公司发展的目的和目标，而应该转变思维，思考人生的真谛。经常有人问我：“你的公司都已经这么大了，你却依然如此努力。为什么这么拼呢？难道觉得赚的钱还不够多吗？”这实在是大错特错。我之所以坚持努力奋斗，是觉得自己的才能并非私有物，应该为社会、为世人尽力发挥作用；此外，在把企业不断做大做强的过程中，我也发现了人生的意义，并享受了成就的喜悦。努力奋斗，造福他人，收获善意，最终使我自己也感到幸福快乐。

作为经营公司的企业家，只有像这样转变和升华自己的价值观，公司才能从骨干企业蜕变为大企业。换言之，只有领导自身突破了目的意识的瓶颈，企业才能更上一层楼，从而由骨干企业成长为大企业。

时间到了，我今天的讲话到此结束。

要点

才能必须为社会所用，为自然所用，为宇宙所用。作为经营公司的企业家，不能为了自己的私利，而应该为社会、为自然、为宇宙尽力。唯有从这样的思想境界出发，才能把企业做大做强。

○

要想让事业成功、企业发展，靠的是平日看似不起眼的点滴积累，即在平凡的日常工作中不断努力、埋头钻研，并拼尽全力。不管是继承于父母的事业，还是自己白手起家的事业，倘若不付出不亚于任何人的努力，就无法顺利发展。

○

在京都这片崇尚革新的土地上，缺乏技术却思维灵活的门外汉从生产单一产品做起，像二宫尊德那样坚信“至诚所感，天地为动”，同时还重视纯粹的动机和善念，并且拼命地埋头努力，从而促成了中小企业的成功。

○

以危机感和饥饿感为原动力，加上不断钻研和创新，为了克服单一品类所带来的不确定性，不断努力研发新产品和新技术，从而使企业持

续发展壮大。在这样的过程中，中小企业便逐渐成长为骨干企业。

○

如果企业家只把满足私欲和赚取金钱作为奋斗目标，那么其规模和格局只能止步于骨干企业。若想从骨干企业跃升至大企业，就必须转变观念，即不再将企业的发展目标基于自身的欲望，而是从更高层次和境界出发。

○

在人类社会，既有能力出众者，也有能力平平者，还有其他形形色色的人。假如人人都具备领导才能，人人都是企业家，那么谁来具体执行？谁来落实计划？谁来负责劳动呢？这样一来，社会必然会失去平衡。社会成立的条件是分工合作，有的人管理企业，有的人认真工作，有的人提供服务，这种多样性是必不可少的。

○

自己之所以拥有这样的才能，仅仅因为是神灵把它暂时“寄存”在自己身上而已，为的是让自己在仅此一次的人生中为社会、为世人做贡献，既然如此，那么自然不可恃才傲物、妄自尊大。因为对才能抱有执着心、认为它是自己的财富，才会不知不觉变得傲慢，所以必须根除这种杂念。

[1]　井筒俊彦（1914—1993），哲学家、语言学家，致力于希腊神秘主义和语言学的研究。——译者注

[2]　河合隼雄，1928年生。临床心理学者、心理治疗师。曾任日本文化厅厅长、日本京都大学教育学院院长、国际日本文化研究中心所长等职。他还是日本第一位荣格心理分析师。——译者注

创业的才智

盛和塾中部地区塾长例会讲话——1996年9月19日

在盛和塾中部3大分部（名古屋、岐阜、三重）共同举行的例会上，稻盛做了讲话。

当时，日本的经济大环境迟迟未恢复景气，不少盛和塾的学员十分苦恼，不知如何创造出新的利益增长点。在这次讲话中，稻盛列举了一些代表性的京都企业，介绍了它们从新兴小企业发展为大企业的成长轨迹，并阐明了这些企业家的共通点——创业的才智，从而道出了中小企业应该如何发展壮大的真谛。

能将稀松平常之事变为事业者便是事业家

何谓事业家？能把看起来人人会做的简单事情变成事业的人，便是事业家。这听起来似乎像禅学一般玄乎，但其道理的确真实不虚。事业并不一定是轰轰烈烈的丰功伟绩，许多企业家在白手起家时，做的都是毫不起眼、稀松平常的生意。

如今，“新兴企业”这个词被广泛使用，面对日新月异的行业和层出不穷的投资，不少学员可能会想：“如今不少新兴企业可谓占尽风头，它们要么拥有优秀的技术，要么拥有特征鲜明的业务，成了投资界的宠儿。与之相比，我的公司在技术和业务层面都不出彩，究竟该如何生存呢？”的确，假如在创业之初便具备人无我有的技术，开拓前无古人的领域，那自然能够获得非常大的优势。但在我看来，与这样的成功者相比，那些在稀松平常的普通行业创业成功的人更值得尊敬，也更具有榜样作用。

有的经营者是白手起家，有的则是子承父业。但纵观如今的中小家族企业，将近一半的年轻人似乎都不愿意接班。有的行业和生意在我这代人看来颇有前景，但在年轻人眼中并非如此。因此不少年轻人不愿继承企业，宁愿大学毕业后在大公司当个白领。但有时造化弄人，比如父亲年老体衰，病情日益严重，于是他们只得听从召唤，在将近40岁时辞去工作，子承父业，成了家族企业的接班人。在我接触的学员中，有不少属于这种情况。

传统中小企业所从事的行业往往比较平凡，既没有高科技，也没有新话题，因此不少年轻人完全不愿意子承父业，但迫于各种现实原因，譬如刚才提到的父亲年迈，或者自己是家中长子，于是极为不情愿地被“赶鸭子上架”。像这样的第二代甚至第三代接班人，由于对自己公司的生意并不看好，因此不会对自己的企业和事业产生自豪感，于是导致公司业绩低迷。要想让继承来的企业发展壮大，首先要转变消极的心态，要打心底认为“这样的事业太棒了”“父亲交给我的生意太棒了”“我对这份事业感到骄傲”。换言之，唯有心境转变，企业才会转变。

事业之路并非铺满红毯的华丽天桥，而是始于足下的崎岖路途。许多令人羡慕的事业并非一蹴而就，而是源于平凡事业的不断积累。总之，所谓事业家，就是能把看起来人人会做的简单事情变成事业的人。

物流部门的成功创业

如今的京瓷规模巨大，在日本本土，北至北海道，南至鹿儿岛，都有京瓷的工厂。而海外的工厂数量也不少。以京瓷日本本土的工厂为例，一家工厂中有多个事业部，每个事业部则按照产品分类来设置各个组织。京瓷采用的是“阿米巴经营方式”[1]，不同的生产线和品类由不同的组织（阿米巴）负责，并且在财务方面采取独立核算的方式。这是我在创业伊始制定的企业管理体系，正因为拥有这样的会计制度，所以业内经常称赞京瓷的生产线和生产系统效率极高且无浪费。

即便如此，京瓷也有不搞独立核算的部门，刚才提到，像生产、营业等部门是独立核算的，但诸如总务、财务、人事等提供服务的间接部门是不独立核算的。这些间接部门是靠各事业部的营收来养活的。

除此之外，还有一个部门也没有独立核算，那就是负责装箱打包并发送货品的部门。工厂的各个事业部分别生产各自负责的产品，完成的产品交给质检部门，通过检验的合格品便被送至该部门，由该部门负责装箱、打包和发货。由于它与所有事业部都有业务往来，因此由各事业部拨款来维持其运营，而各事业部的拨款则来自它们独立运营的利润。在这种多方出资、多方监督的前提下，虽然该部门自身不用独立核算，但依然没有出现任何的无谓浪费，其组织结构也相当合理。

然而，3年前（即1993年），京瓷的伊藤谦介社长建议让该部门独立运营。由于京瓷自己并没有运输公司，因此全部委托外部的运输公司送货，包括发往国内的和海外的。对于负责发货的社内物流部门，伊藤谦介社长毅然决定将其改制为独立核算的事业部。

生产部门拥有优秀的技术实力，能够生产出各种优良产品。前面说过，物流部门把检验合格的产品装入大型纸板箱，打包后入库，并进行库存管理；待外部的运输公司前来取件时，就在委托运送的货品上贴上发货单，然后发至日立、东芝等客户那里。可见该部门基本上只提供服务，但伊藤谦介社长却要求其独立运营。

既然要改制为事业部，那么就需要新的事业部长，于是在公司里公开招募，我们问道：“公司打算把负责装箱、打包和发货的部门改制为事业部，谁愿意当事业部长？”结果滋贺工厂的主管毛遂自荐，成了该事业部的部长。装箱、打包和发货这样的作业不需要什么高科技，可谓

人人都能做，再加上其直接“客户”是各大负责生产的事业部门，因此其结构和运作已经趋于成熟化和合理化，但既然独立，就必须盈利。

前面讲过，其之前的运作资金（包括支付给外部运输公司的托运费）全部来自于各事业部的拨款，因此每年都会把拨款花完，自然谈不上什么盈利。该部门的员工只负责装箱、打包和发货。打包完成后，用电脑打印出发货单，贴在包装箱上，然后委托外部运输公司送货，仅此而已。从该部门独立时算起，已经过去了3年，如今其情况如何呢？

上任后，那名原为滋贺工厂主管的事业部长就立即走访了京瓷的各家工厂，对各家工厂进行视察，一旦发现装箱打包没有实现流程化作业，便加以整改。而且在整改过程中并不使用什么技术和设备，而是不花一分钱，凭借智慧来找窍门、想办法，最终实现了作业的流程化。他还通过各种方式来节省成本——鉴于该部门的工作内容较为简单，因此他使用年纪较大但工资不高的员工。

此外，他还改变了之前的发货方式。比如，以前从鹿儿岛工厂发货时，该部门会按照收货地址逐个打印发货单，并分别委托不同的运输公司送货。而他则事先按路径将货物分类，把从中部发往关东地区的货品进行归总，然后先一并发往名古屋。换言之，他先叫一家运输公司用一辆卡车把货物全部送到名古屋的中转仓库，在那里进行分拣后，再分别送到关东地区的各家客户那里。

通过这样的改善活动，先前“粗放交叉型”的发货方式转变为了“分拣条理型”，因此他又和运输公司进行交涉，要求对方优化配送方式并降低托运价格。结果，在改制3年后的1996年9月，其上半年度的销售额估计在19.37亿日元左右。所谓销售额，是指其从各事业部收取的物流和仓管费用。而其税前利润为4.9亿日元，利润率达25.3%。

与独立核算之前相比，该部门从各事业部获得的资金已经大幅减少，却依然创造出了如此高的利润。前面说过，在改制之前，该部门的组织结构已经相当合理，但为了促使其进一步改革，与之前全额拨款时相比，各事业部向其支付的金额有所减少，可该部门不但没有亏损，反而有了可观的盈余。我反复强调过，该部门的作业内容非常简单，根本不需要什么高科技，却依然能够做成一项赚钱的业务。由此可见，看似稀松平常之事，照样可以成为事业，而能做到这一点的人，便是事业家。

[1] 阿米巴经营是京瓷公司的管理方式，其以各个“阿米巴”的领导为核心，让其自行制订计划，并依靠全体成员的智慧和努力来完成目标。这种方式让每名员工都能主动参与企业经营，从而培养员工的主人翁精神。——译者注

钻研创新创造高收益

我虽然已经到了这把年纪，但依然干劲十足，即便再次从零做起，比如开一家拉面路边摊，只要1年，我照样能干出一番事业。有人会说，拉面路边摊随处可见，这种稀松平常的买卖怎么可能成就大事业？但我不这么认为，哪怕是一家普普通通的拉面路边摊，照样能够获得高收益。当然，必须在口味方面下功夫，把拉面做得美味可口；还必须在价格方面下功夫，让顾客觉得性价比很高。在满足这些条件的前提下，依然可以赚取较高的利润。这一切靠的是智慧和努力。

所谓“事业”，顾名思义，就是把看似人人都能做的“事情”当作一个严肃的“行业”来耕耘。许多中小企业家之所以无法盈利，问题出在方式方法上。

就拿刚才讲到的京瓷社内物流部门来说，按照普遍观点，该部门是不可能盈利的，可它却实现了超过25%的利润率。按理说，看到该部门在独立核算后居然如此盈利，其他各事业部应该感到愤愤不平——“仅仅是装箱、打包和发货的简单作业，居然赚这么多！”可他们并没有发这样的牢骚，原因很简单——因为他们提供的经费比全额拨款时要少得多。假如各事业部有人提出质疑，社内物流部门的领导完全可以如此回应：“之前全额拨款时，（你们）给我们的经费要比现在多得多，可也没见你们有什么不满。现在经费大幅减少，但我们部门依然实现了盈利，这一切靠的是我作为企业家的才智。所以说，之前全额拨款时，是你们各事业部自己在浪费经费，怪不得别人。”

京瓷的“阿米巴经营方式”已经算是深入细节、面面俱到了，可却依然在社内物流方面存在盲点，导致了经费的浪费。由此可见，不管哪个行业，都像该物流部门一样，完全拥有实现高收益的可能性，比如为大企业服务的代工行业。

不少从事代工行业的企业家都会叫苦，有的说“从我父亲那辈起，家里的公司就一直给大企业代工，对方老是压价，根本没钱赚”，有的说“我的公司没有技术，大企业只会把一些没赚头的劳动密集型产品扔给我们做”。但请各位想一想，在提出代工要求时，大企业势必估算过相应产品的生产成本，假如代工企业能够开动脑筋、优化细节，照样能够削减成本、创造收益。没错，大企业之所以选择委托代工，的确是因为他们觉得自己生产没啥赚头，但作为接受委托的代工企业，却必须发

挥聪明才智，从而保障自己的利润。在我看来，这么做不但是为了盈利，其对企业将来的发展可谓意义深远。

“门外汉的天马行空”造就了一批京都企业的榜样

在京都这片土地上涌现了众多拥有独创性的优秀企业。不仅是京瓷，还有通过家用游戏机Famicom [1] 而大获成功的任天堂，凭借半导体元件创造辉煌业绩的罗姆，以及凭借电子元件取得巨大收益的村田制作所，其他还包括欧姆龙 [2] 、堀场制作所 [3] 、华歌尔 [4] 等具有鲜明特性且盈利能力出众的大批京都企业。如果分析这些企业，会发现一个有趣的共通点——它们的创始人都是门外汉。

就拿华歌尔来说，其创始人塚本幸一先生原本是一名入伍士兵，在第二次世界大战时参加了缅甸国（现为缅甸）的英帕尔战役 [5] ，他所属的师团几乎全军覆灭，他是三名生还者中的一个。在退伍回到日本后的第一天，他便当起了叫卖首饰的小贩。就在那时，塚本先生撞见了另一名小贩，那名小贩在卖一种原始简陋的胸罩，只见他把钢丝绕成女性的胸型，然后在正反面缝上布料。这勾起了塚本先生的兴趣，于是他走过去问道：

“你做的这东西有人买吗？”

“你看着吧，今后日本女人的着装肯定会渐渐西化。这么多美国大兵进驻日本，为了赶潮流，以后穿和服的女人会越来越少，而穿洋装的会越来越多，但要想让洋装穿起来漂亮，胸型必须要大要挺，可日本女人的胸普遍较小，所以需要用这样的内衣来塑形。”

“有点意思，让我和你一起卖吧。”

这便是塚本先生创业的起点，由于身体营养失调而退伍，却在回国头一天就当起了小贩，在偶遇叫卖内衣的另一名小贩后，便开始了与内衣打交道的生涯，这是他创业的起点，也是华歌尔的起点。但各位要知道，不管对内衣还是面料，塚本先生起初都是一窍不通的。

再说罗姆，这家企业如今业绩斐然，其创始人佐藤研一郎社长比我年长一岁，毕业于立命馆大学理工科，据说他原本的志向是成为钢琴家，还在大学一年级时参加过比赛，并获得了二等奖，但他似乎对没能夺冠感到失望，于是放弃了当音乐家的梦想。后来，还是大学生的他，便发明了低成本制造碳素皮膜电阻器的方法，并取得了专利。所谓碳素皮膜，简单来说，就是粘在锅底的煤灰，把这样的煤灰涂在陶瓷材质的

小棒上，便成了最为原始的碳素皮膜电阻器。当时，这种碳素皮膜电阻器已经被广泛应用于多个领域，许多业内的大公司都在生产，即便他当时想出了低成本的制造方法并取得了专利，但说实话，这并算不上什么重大发明。可就是凭着一股韧劲，从立命馆大学毕业后，他没有就业，而是选择了自主创业，在自己家里做起了碳素皮膜电阻器。可见，佐藤研一郎社长创业时不但毫无经验，而且原本怀揣的是钢琴梦，完全是个门外汉。

任天堂的总裁山内溥先生亦是如此，他如今可谓电子游戏界的权威，但在20年前，任天堂只是一家生产花牌和扑克的家族企业。在印制花牌和扑克时，不但需要将印好的整张纸裁切，还需要把数张纸粘在一起。任天堂并不完全靠自己完成整个生产流程，比如印刷就是外包的。换言之，从山内先生的祖父那一辈算起，任天堂原本只是一个裁切和粘贴纸牌的作坊而已。

在山内先生迈入知天命之年时，一家名为Taito的公司推出了一款名为“太空侵略者”（Space Invaders）的电子游戏，霎时间受到玩家的狂热追捧。面对风靡一时的电子游戏，山内先生打算进入这个行业。所以说，在任天堂进军电子游戏业之初，山内先生也完全是个门外汉。

接着再说说京瓷的同行——生产电子元件的村田制作所。虽然它与京瓷存在竞争关系，但我十分佩服这家特色鲜明、产品优秀且保持高收益的公司。该公司的村田昭名誉会长年轻时曾就读于旧制[6]商业学校，毕业后子承父业，在位于京都郊外山科区的一家陶瓷作坊烧制日本传统瓷器“清水烧”。既然是陶瓷作坊，其主要产品自然是茶碗之类的精致日用瓷器。在日本对外开战时，一位京都大学电气专业的教授突然造访他。

当时，以美军为代表的西方先进部队纷纷研究电子技术，并取得了巨大发展。有人说，日本之所以在第二次世界大战中被打败，是因为没有雷达。尤其在中途岛海战[7]中，据说美国舰队早就通过雷达侦测到了日本舰队的动向，包括航母数量、战舰数量，以及舰队的具体方位和航向；反之，由于日军没有雷达，因此只能派侦察机前去刺探敌方动向。等日军侦测到美军舰队时，其自身动向早已被美军牢牢掌握，因此几乎全军覆没。

当时的日本当局把雷达称作“电波信号探测器”，而日军在其击落的美军B29轰炸机上发现了类似的设备。经过拆解和研究，发现其中包含

陶瓷材质的部件。在进一步调查研究下，发现它原来是一种高性能的电容器。于是日本陆军方面要求各大院校的相关专家教授开展研究，从而制造出雷达。其中的一人（也就是刚才提到的京都大学教授）便找到了当时只有区区数名员工的村田制作所，并拿着样品问道："你们能做这样的东西吗？"

村田昭名誉会长是个好奇心很强的人，对此答道："我们试试看吧。"这便是村田制作所进军电子元件领域的起点，可没等电容器完成，日本便战败投降了。但战后不久，一股无线电热潮席卷了日本，而村田制作所适时推出了电容器产品，从而为其在电子领域的发展打下了基础。刚才说过，村田昭名誉会长毕业于旧制商业学校，完全没有学过化学和电子方面的专业知识，也是一个彻彻底底的门外汉。

纵观这些如今叱咤风云的京都企业，它们不但盈利能力出众，而且业绩优良，但其实它们和京瓷的物流部门类似——都是在没有技术的零基础上一路发展而来的。换言之，它们的创始人起初都是门外汉。

[1] Famicom是Family Computer的简称，它是任天堂公司于1983年发售的8位家用游戏机，也被称为红白机。——译者注

[2] 欧姆龙集团（OMRON）创立于1933年，如今是全球知名的自动化控制及电子设备制造商。——译者注

[3] 堀场制作所创立于1945年，是制造测量和分析精密仪器的龙头厂商。——译者注

[4] 华歌尔（Wacoal）创立于1949年，是世界知名的内衣制造商。——译者注

[5] 英帕尔战役（Battle of Imphal）是太平洋战争期间的一场战役，日军于1944年3～7月在印度英帕尔地区对英印军发动进攻。经过数月的激烈战斗，日军惨败，日军伤亡6.5万人，英印军伤亡4万人。——译者注

[6] 所谓"旧制"，是指日本战败投降（1945年）前所施行的学校编制。——译者注

[7] 中途岛海战于1942年6月爆发，是第二次世界大战的重要战役。美国海军在该战役中成功击退日本海军，使美军取得了太平洋战区的主动权。——译者注

京都企业掌门人共通的八大性格特征

刚才讲到，这些京都企业的掌门人原本都是门外汉，却毅然自主创业，并在所耕耘的领域中获得成功。纵观这些人的秉性和品格，能够发现八大共通点：其一，乐于冒险；其二，勇于挑战；其三，争强好胜；其四，敢于创新（这里的创新并不仅仅指创造力，还包括不满足于按部就班和陈规旧律的性格）；其五，充满正义感；其六，积极开朗；其七，充满叛逆精神；最后一点，努力勤奋。

独特的技术实力和优异的行业环境并非创业的必要因素。要想创业成功，关键在于刚才提到的八大性格特征，如果拥有这些性格特征，再加上不亚于任何人的努力，那么即便从事的是稀松平常、看似没赚头的行当，即便是一窍不通的门外汉，也依然能够取得成功。

在明治时代，内村鉴三写了一本书，题为《代表性的日本人》，这本书用英文写就。当时正值明治维新时期，为了与西方列强展开竞争，日本在如火如荼地推进工业化。他之所以写这本书，就是为了让世界各国了解日本人。在书中，他介绍了西乡南洲（隆盛）[1]、上杉鹰山[2]、二宫尊德等日本名人，并描述了他们的人格魅力，其中让我印象最为深刻的是介绍二宫尊德的章节。

内村鉴三在书中把二宫尊德称为“极为勤勉之人”“以道德准则为金科玉律的德行之典范”“坚持努力的诚实之人”。

此外，书中还把二宫尊德的事迹总结为“至诚所感，天地为动”。不管有没有人看到，他都从早到晚刻苦努力，其诚实、勤奋和认真的态度感动了天和地，使天地都忍不住出手相助。换言之，他的精神打动了神灵。但内村鉴三在书中故意没有使用“神灵”之类的字眼，而是以“天地”代之，于是便有了“至诚所感，天地为动”的说法。

《经营12条》中有一条叫“付出不亚于任何人的努力”，其与二宫尊德的精神如出一辙。只要付出不亚于任何人的努力，就能够成就任何事业。所以说，诸如“父辈传下来的生意不好做”“祖父辈传下来的事业没赚头”之类的消极态度都是错误的。没有不好做的生意，没有没赚头的事业，只有不合格的企业家。只要像二宫尊德那样拼命努力，不管从事什么行业，不管有没有高科技，都能取得高收益。

以做宽面条的面馆为例，有的能赚得盆满钵满，有的却深陷赤字泥潭，之所以有这样的区别，其最关键的因素便是“勤奋”二字。刚才讲到了一些优秀的京都企业，分析它们的创始人可以发现，他们除了拥有刚才介绍的性格特征外，还都付出了不亚于任何人的努力。当然，努力也属于“八大性格特征”中的第八点。

[1]　西乡隆盛（1828—1877），日本江户时代末期（幕末）的萨摩藩武士、军人及政治家，他和木户孝允（桂小五郎）和大久保利通并称“维新三杰”。——译者注

[2] 上杉鹰山（1751—1822），日本江户时代第9代米泽藩藩主，他对米泽藩成功改革，被美国前总统约翰·肯尼迪誉为“最值得尊敬的日本人”。——译者注

大家一开始都是门外汉

华歌尔的塚本先生一开始卖的是钢丝材质的简陋胸罩，罗姆的佐藤先生一开始卖的是家庭作坊生产的碳素皮膜电阻器，村田制作所的村田先生在战后靠卖便携式收音机的电容器部件起家。大家起初都是没有雄厚技术实力的门外汉，但同时又都是勇于挑战且努力奋斗的实干家。所以说，即便在起步阶段只会生产单一产品，但他们坚持拼命奋斗，从不松懈。

再以面馆为例，假设一个人开了家面馆，由于刚开业，再加上手艺不精，因此只会做宽面。虽然店面有模有样，但提供的菜品却只有宽面。换言之，这家面馆和只做胸罩、只做碳素皮膜电阻器或只做电容器的单品类企业性质相同。

在大学时，我主攻的专业是化学，而对于精密陶瓷领域的相关知识，我只突击学习过一段时间。我起初打算去与石油化学或制塑工艺相关的企业就职，因此把有机化学定为毕业论文的主题，可却迟迟找不到工作。最后总算有一家名为松风工业的公司要我，它主要生产绝缘子，说穿了就是一家京都的陶瓷制品厂。为了胜任将来的工作，我只得在毕业前夕临阵磨枪般地恶补相关知识。所以说，我从接触工业陶瓷到入行，前后也就4年，虽说一直在从事该领域的研发工作，但满打满算也就4年左右的积累，根本不算什么。从这点来说，我与门外汉其实也是半斤八两。

在刚创立京瓷时，用在电视机上的绝缘部件是我们公司唯一的产品，而且松下电子是我们唯一的客户。当时的日本刚刚开始传输电视信号，而松下电子引进了荷兰飞利浦公司的相关技术，从而开始生产显像管，而显像管中需要用到的绝缘部件便由京瓷提供。所以说，在创业之初，京瓷只有一种产品。

大家一开始都是门外汉，同时也都是拼命努力的实干家。但由于缺乏技术和经验，因此只会做一种产品，即所谓的“单品类生产”。既是“菜鸟”，又“只会一招”，的确十分不利。一般来说，在这样的条件下，创业是非常困难的，但其实并非如此。俗话说“罗马并非一日建成”，看似希望渺茫的创业条件，却往往是千里之行的起点。有的人说，“没有技术的新兴企业只有死路一条”，我对此不敢苟同。“一穷二白”“一无所有”恰恰是创业的前提。假如因为缺乏技术或者产品单一而

灰心丧气，那就注定一事无成。

凡事皆有两面性，正因为是门外汉，才能做到“无知者无畏”，即不被所谓的“常识”束缚，敢于打破陈规、突破既定惯例，进而充分发挥自身的想象力。

但刚才也说了，在初级阶段，缺乏技术和产品单一可以理解，但随着企业的不断发展，这样的现状毕竟会让企业家渐渐感到不安，从而担心“公司将来路在何方”以及“产品滞销导致公司倒闭”等，即所谓的危机感。一旦充满“危机感”，不满足于现状的“饥饿感”也会油然而生，但这些企业家并没有向现实低头。他们不但充满叛逆精神，而且永不服输，于是化危机感和饥饿感为动力，努力奋起，硬是闯出一片天地。虽然没有技术，也非业内专家，但俗话说“穷则思变”，为了冲破发展瓶颈，于是开始不断创新。

因为自己不懂，所以前往各大院校寻找专业对口的教授，对他们说“我们公司现在在从事这样的项目，接下来有这样的计划，能否提供相关技术”，或者找到相关专业毕业的优秀亲戚，对他说“你来我公司上班吧”，并让他从事相关的研发工作。总而言之，在危机感和饥饿感的驱动之下，企业家会使出浑身解数，从而使自己的创意开花结果。

人们经常会强调研发工作对于企业的重要性，而“研发”这个词总给人一种高端大气的感觉。然而在现实中，尤其对中小微型企业而言，研发谈何容易，但这并不是说没实力就完全无法研发，因为研发的起点其实非常简单明了，无非就是一种被紧迫感所驱使的创意思想。一些大型研究机构设备齐全、人才济济，却无法研发出有用的成果，而只是在做学问而已；与之相对，毫无相关知识和技术的门外汉在现实的逼迫下绞尽脑汁、发挥创意，而这恰恰是研发的原点。换言之，正由于为了解决现实问题而冥思苦想，因此才激发出了头脑中的创意。

再以罗姆的佐藤先生为例，由于光靠碳素皮膜电阻器难以在竞争中生存，于是他开始研发和生产金属皮膜电阻器，后来又推出了更为高级的厚膜电阻器。但不管是金属皮膜电阻器还是厚膜电阻器，都不是他最早发明的产品。就和当初的碳素皮膜电阻器一样，一些大企业早已在生产这两种产品了。但正是出于对只生产碳素皮膜电阻器的不安，出于害怕企业会因此倒闭的危机感和饥饿感，佐藤先生才毅然决定迎头赶上那些大企业，于是扩大了自家电阻器的产品线。

后来，罗姆又进军混合集成电路（Hybrid IC）领域，当时普遍认为这种半导体行业是大企业的天下，但罗姆却凭着“初生牛犊不怕虎”的精神，毅然进入该领域，并且依靠自身的创造力，打破陈规、突破既定惯例，走出了一条崭新的发展之路。

罗姆的策略非常巧妙，面对强手林立、危机四伏的半导体领域，其专门从事其他大企业放弃的业务。换言之，在半导体技术日新月异的发展之下，大牌的半导体制造商往往会不断抛弃所谓“技术老旧”和“不太赚钱”的产品和业务，而罗姆则把它们统统承包。按照佐藤先生自己的说法，罗姆好比是“半导体行业中的拾穗者”。可别小看“拾穗者”，其如今的利润率高达20%有余。

不光是罗姆，刚才提到的那些京都企业都是以单品类生产为起点，一步一个脚印地发挥创意，从而发展壮大的。京瓷亦是如此。

大家一开始都是门外汉，这并非劣势，反而是一种优势。正所谓“才子为才所累”，专家往往会被自己丰富的专业知识束缚思维；反倒是“无知者无畏”的门外汉能够天马行空，从而通过创意来攻克一道道难关。换言之，老天是公平的，门外汉虽然缺乏技术和知识，但拥有自由发散的思维，而这是非常重要的优势。

多元化发展是稳步成长的必要条件

我再举个例子，想必各位都听说过“3M”这家公司。由于代理关系，它在日本叫“住友3M”，而在美国，3M是一家名声响当当的大公司，它的起家史非常有意思。

当年，3M的创始人在赚了第一桶金后，就有骗子找到他，说在明尼苏达有一座矿山，其蕴藏着高价的贵金属。在骗子巧舌如簧的劝诱之下，他买下了那座矿山，并请相关专家前去调查矿藏水平，结果发现矿藏早已被人开采殆尽，剩下的只是一座毫无用处的废矿山，除了采矿后留下的残渣废石，可谓别无他物。换言之，他花重金买下了一座毫无经济价值的山，这让他损失惨重。

碰到这种倒霉事，换作普通人，早就心如死灰、申请破产了，但真正的企业家是一种非常有趣的“物种”，他一边打量着满山的废渣，一边在脑中拼命思考，誓要想出个摆脱困境的办法。人们常说“企业家绝对不肯白白吃亏”，他便是其中的典型。

他发现，那座废矿山到处都是开采后留下的沙子，这种沙子名为石英砂，质地和颜色有点类似海滩边的白沙，于是心生一计——在纸上涂好煤焦油，然后把石英砂粘在上面，这便是砂纸最早的雏形。由于明尼苏达周边有不少车企的工厂，因此这种用于打磨的砂纸渐渐有了销路。

然而在使用过程中，这种最原始的砂纸出现了问题——由于使用煤焦油充当黏合剂，因此黏性较弱，于是他走访各大学府，邀请相关专家研发能够牢牢粘住石英砂的胶水。换言之，因为自身没有相关技术，所以向大学教授寻求帮助。

有意思的是，在解决了黏性的问题后，砂纸的销量大幅增加，接着他开始将产品细分化——把石英砂进行粉碎打磨，用细颗粒的做成细磨砂纸，用粗颗粒的做成粗磨砂纸。不仅如此，为了克服砂纸易破的问题，他又推出了以布料为载体的砂布。这些新产品的销量节节攀升，在不知不觉中，3M已然成为全世界最大的砂纸产品制造商。

发展到这个阶段，客户对3M的产品又有了新意见——石英砂容易脱落，砂纸不耐用。要想解决该问题，光靠增加胶水黏度是不行的。因为磨钝的石英砂即便牢牢附着在纸上，也无法发挥打磨的作用。理想的

状态是“适时脱落”，即让还能打磨的尖锐石英砂留在纸上，而让已经磨钝的石英砂自然脱落。换言之，最好能让“完成使命”的石英砂及时脱落。为此，就需要砂纸的黏度恰到好处，这就对胶水的性质和工艺提出了高要求。

在这种现实需求的驱动下，3M又开始研发新型胶水。在该过程中，3M试着把新胶水涂在带子上，于是发明了胶带并投入生产。随着相关品类的扩张，从文具店有售的小胶带到装箱使用的大胶带，都成了3M的热门产品。至此，3M已经拥有了两大产品线——砂纸和胶带，并成了这两大领域中的佼佼者。

不久后，盒式录音机开始流行，于是磁带这种耗材的销量一路飙升。顾名思义，磁带就是记录磁信号的带子。简单来说，其制造工序主要分两步——首先要在透明的塑料胶片上涂抹胶水，然后再在上面均匀地涂上氧化铁粉。不仅是录音带，后来逐渐普及的录像带所采用的原理也与之相同，而这完全是3M所擅长的领域——它既是胶水行业的领头羊，又是砂纸的发明者，对像在塑料胶片上涂氧化铁这种事情，简直是轻车熟路。于是，3M又成了全球知名的磁带制造商。

原本是一场被骗的悲剧，烂在手里的是一座只有石英砂的废矿山，可3M的创始人却没有被命运所击倒，而是千方百计地寻找突破口，最终使稀松平常的石英砂变成了炙手可热的产品，从而使3M名声大振。不少京都企业亦是如此——对技术一窍不通的门外汉从单品类做起，进而对公司前途感到担忧，为了寻找突破口而绞尽脑汁、发挥创意。再说得好听一点，这就是所谓的“研发”，通过研发实现多元化发展，进而使企业的业绩一路高歌。

多元化发展所带来的安定与危险

前面说了，单一产品会导致企业家的不安，因为万一唯一的产品滞销，企业就会濒临倒闭。为了消除这种不安，企业家开始扩张产品线，也就是所谓的“多元化发展”。

比如，有一家房地产公司，因为难以光靠房地产生意来维持运作，于是他开始进军餐饮业。这也属于多元化发展，但不同于“另起炉灶”似地成立新公司，而是增加了既有公司的业务内容。其目的十分明确——当房地产生意不好时，餐饮业的收益还能够维持公司的运作。

换言之，多元化发展是企业生存和成长的保障。

让企业稳定运作、安定发展是企业家的本能所在。企业家最害怕的事情是产品滞销，因为其会导致公司倒闭。“要是那个卖不出去了，公司靠这个还能维持”，正是抱着这样的想法，企业家才会拼命扩张产品线。换言之，如果只靠一只脚走路，万一唯一的脚折了，就彻底完了；而两只脚走路就比较安心；有三只脚就更加安心……这便是多元化发展的驱动力。

刚才讲过，这与建立新公司有所不同。假如另起炉灶，那么原先的公司仍然在“一只脚走路”，要是脚折了，那家公司就倒了，而剩下的依然是一家“一只脚走路”的公司，即“两家倒闭一家，还剩一家”，这属于单纯的减法，而并非我想说明的初衷。要想让公司安定，就必须“多只脚走路”。纵观那些具有代表性的京都企业，无一不是采取了这样的发展模式，即通过不断创意和努力研发，使企业“走路的脚”从一只增加到两只、三只、四只，直至更多，这才是真正的多元化发展。

由此可见，要想让企业保持安定和成长，无论如何都必须走多元化发展之路；可与此同时，如果企业创始人是门外汉，那么“专注”就显得非常重要，倘若把有限的精力和能力用在两件事上，其力量自然会削弱；假如用在三件事上，其力量就会进一步削弱。这就导致了一个悖论——一方面，多元化发展是企业保持安定成长的必要条件；可另一方面，企业家有限的精力和能力一旦被分散，势必会弱化其所从事的各个行业，进而被竞争对手乘虚而入。

接着以刚才提到的房地产公司为例，在专注于房地产行业时，它在

业内还算比较强的，可在进军餐饮业后，局势就不同了——在那些老牌餐饮企业面前，它显得十分弱小；而在房地产行业里，它由于餐饮业而分散了精力和实力，容易给对手以可乘之机。换言之，其反而在两个行业都处于弱势，这便是多元化发展的危险性所在。

此外，多元化发展还存在方向性的问题。不动产和餐饮可谓风马牛不相及，因此极为分散企业家的精力。原本专注于房地产行业时就已经疲于应对，却又要进军一个全新的领域，这会导致企业综合实力的进一步弱化，因此属于较为失败的案例。

踏遍险峻之路，方能磨砺自我

回顾京瓷的发展之路，完全是一个连续不断的多元化过程。对于多元化所带来的风险，我当然一直心中有数，但正所谓“不入虎穴焉得虎子”，假如不走这条险峻之路，公司既无法安定，也无法成长。

也正因为是险峻之路，所以我非常小心谨慎，一开始并没有像刚才举的例子那样盲目踏入未知领域，而是着眼于既有业务的“延长线”，即在擅长领域的基础上进行相关拓展。我经常以柔道做比喻，向京瓷的干部讲解自己的主旨。

我对他们说道：“假设有一名只擅长背甩 [1] 的柔道选手，那他就应该把背甩用到底。可如果对手知道他就这一招强，便会加以防备，于是很难背甩成功，但他决不放弃，把双腿跪在榻榻米上，以超低的重心出招。而对手也更加警惕，使出浑身解数进行防御，导致他无法在站立和跪着的姿态下成功出招。于是他只能看准时机，一旦对手的重心稍有不稳，他便以几乎要摔倒的体态冲过去，最终背甩成功。在柔道比赛中，类似的场景并不少见。”企业经营亦是如此，因此我号召京瓷的干部们“要把自己擅长的招数用到底。不管对手怎么防御和干扰，都要想办法‘使出背甩’”。

简单来说，因为京瓷拥有精密陶瓷领域的技术储备，所以在拓展业务时，不能脱离这样的既有优势。这就像拉面店可以在拉面之外卖乌冬面，但卖盖浇饭就不太合适了。同理，擅长餐饮业的企业就应该在餐饮业内谋求多元化发展，假如因为羡慕搞房地产赚钱而出手，其结果往往是失败的。换言之，在酝酿多元化发展时，企业家必须审时度势并保持冷静，面对所谓“热点”和“风口”，不能没头没脑地一哄而上，否则必然会尝到失败的苦果。只有以自己所擅长和精通的领域为基础，在其“延长线”上寻求多元化发展，才能走出一条成功之路。

纵观京瓷的现有业务，哪怕是Crescent vert品牌的宝石产品，也是对精密陶瓷技术的开拓和延伸。因为陶瓷和宝石都属于矿物结晶体，所以二者的生产技术其实同宗同源。虽然前者属于电子工业元件，而后者属于消费类饰品，即它们的目标市场和营销方式截然不同，但都源于相同的技术原理。

在切削工具的领域亦是如此，面对像东芝泰珂洛、住友电气工业等

具备先发优势的业内强者，凭着基于陶瓷技术的金属陶瓷工艺，京瓷硬是打进了这个行业，并且取得了成功。换言之，京瓷作为原本只在电子产业领域耕耘的企业，却不满足于现状，而是在自身既有技术的延长线上寻求发展，于是不但在宝石行业占了一席之地，还在切削工具的领域站稳了脚跟，等于学会了“多只脚走路”。

我已强调多次，多元化发展是企业安定和成长的必要条件，但同时又是危机四伏的险招。正因为如此，首先应该做到专注，即把精力集中于自己擅长和精通的领域，然后在此基础上发挥特长，从而实现多元化发展。

如今，各行各业都存在激烈的竞争，做好一行已实属不易。假如要同时从事两个行业，假如要实行多元化发展，那么不管是企业领导还是麾下干部，都不得不耗费大量的精力。按理说应该分别成立事业部，并培养相应的专门型人才，从而为领导分忧解难，并做到每个人各司其职。但这毕竟是理想状态，需要艰苦奋斗后才能实现。

[1] 背甩是一种柔道招数，出招者先冲入对方怀抱，抱住对手的一只手臂，然后把对手驮在背上，最后从肩上用力甩出去。——译者注

多元化发展的失败案例与难点所在

刚才举了3M公司的例子，它属于多元化发展的成功典型。既然有成功，必然有失败，而多元化发展的失败案例可谓数不胜数。

虽然可能会得罪人，但我还是要点名。比如说钟纺[1]，其在第二次世界大战前是日本的顶级大企业。当时日本的重工业和化学工业尚不发达，纺织业是国家的主要产业，而钟纺又是纺织业中的航母，因此可谓当时日本的代表性企业。第二次世界大战结束后，在进军合成化纤领域的同时，钟纺又开始走上多元化发展之路，其染指的行业包括医药品和化妆品，后来又加上了食品和房地产。换言之，钟纺在同时从事纤维、医药品、化妆品、食品、房地产这五个完全独立的行业。当时的伊藤淳二社长把其称为“钟纺的五角经营战略”，在他看来，日后钟纺将在这五个领域全面开花，从而成为“五只脚走路”的超强企业。

然而事与愿违，由于力量分散到了五个行业，导致每个行业都无法火力全开，甚至连原有的优势都逐渐丧失——在棉纺织领域被日清纺织株式会社和东洋纺织株式会社追赶，在合成化纤领域被东洋嫘萦[2]等企业追赶，在化妆品领域又与资生堂等企业逐渐拉开差距。结果非但没能在任何一个行业取得成功，反而陷入了濒临破产的泥潭。如今，这个曾经的日本纺织业巨头正在痛苦挣扎。由此可见，多元化发展看似光明大道，但其实是困难重重的艰险之路。

再看我所提及的京都企业，它们在发展过程中皆认清局势，且拥有自知之明。罗姆靠生产碳素皮膜电阻器起家，然后靠充当半导体行业的“拾穗者”来谋求多元化发展，最终成长为实力雄厚的优秀企业；华歌尔的创始人塚本先生则反其道而行之——由于深知多元化发展的不易，因此专注于拓展女士内衣这一细分市场。

很久以前，我曾经问过塚本先生：“您的公司拥有大批专家，一直致力于研究如何尽可能地展现女性的曲线美，而且还动用电脑、技术和设计等各方面的力量。既然如此，那何不顺水推舟地进军女装领域呢？”

而他答道：“理由很简单，因为这件事情很难。女装和内衣属于完全不同的领域，（如果贸然扩张业务）必然会失败。”

我反驳道："既然华歌尔的内衣能够凸显女性美丽的身体线条，那么如果做女装的话，不是照样拥有相同的产品优势吗？"

他回应道："因为你不懂行，所以才会这么说。二者表面上差之毫厘，但其实完全不同。"

正因为如此，塚本先生后来只是在女士内衣的基础上增加了女士睡衣的产品线，而没有进一步染指女装行业。换言之，由于他深知多元化发展的不易，因此非常谨慎，只在自己擅长的领域进行扩张。

[1] "钟纺"是"钟渊纺织株式会社"的简称， 其成立于1887年。——译者注

[2] 东洋嫘萦现名为东丽株式会社。——译者注

计如落子，由点及面

我刚才讲到，京瓷的多元化发展之路基于精密陶瓷技术，是在陶瓷行业的“延长线”上谋求发展，不过在17年前，我收购了濒临破产的CYBERNET工业公司；数年后，我又收购了同样濒临破产的雅西卡照相机公司。之所以收购这两家公司，部分原因是受对方之托，但它们所从事的行业与京瓷当时的既有领域毫不相关。尤其是后者，京瓷之前完全没有接触过照相器材领域，要想把雅西卡经营好，实在太不容易。在经历了不少挫折、付出了不少心血后，如今这两家京瓷旗下的公司运作得非常好。

在收购上述两家公司之前，我一直在公司内强调“联结”的重要性——餐饮业归餐饮业，房地产归房地产，不可跨行业交叉。用围棋做比喻的话，就好比是“必须在角部决胜负”“必须二目相连”。一般的下法是“点目后占角，占角后进至对角”，但像我这种棋艺不精者，一旦进至对角，高手就会欲擒故纵——随着我的棋子一步步地被提调，劫就越来越大，一旦时机成熟，对方就出手抢“劫”，可谓应验了一句俗话——“养肥了再杀”。

换言之，假如专注于房地产业，就好比在拼命占角；可一旦在中途染指毫不相关的餐饮业，就好比杀入了对角，虽然非常辛苦且步步为营，却很容易在不知不觉中被对手抢“劫”，从而全盘皆输。

要想在房地产行业的基础上成功扩张，首先必须避免让对手有机可乘，即在落子时不留缝隙，把对手的气都堵上。虽然这样会导致速度和进展极为缓慢，但能够避免被对手秒杀；反之，假如为了迅速夺取阵地而贸然大跳，就会留下巨大破绽，被提调的棋子也无法提回，结果就如飞蛾扑火一般，成为对手的牺牲品。正因为如此，我才反复告诫公司的干部切勿“大跳”。

话虽如此，可我自己当时却以“大跳”的方式杀入了照相器材领域。等待我的是诸如佳能、尼康和美能达等业内强者。我作为一个临阵磨枪的门外汉，贸然进入了这个强手林立的行业，所付出的辛劳和承受的压力可想而知，但我凭借“誓要站稳脚跟”的一股韧劲儿，硬是“置之死地而后生”。

后来，我又创立了第二电电，杀入了陌生的电信行业，这又是一

次“大跳”。由于第二电电与京瓷集团之间保持着相对独立的关系，因此可以说这次“大跳”更为彻底。不久后，第二电电又成立了蜂窝电话株式会社（Cellular Telephone Company）。如今，这步“大跳棋”已经发展为第二电电集团，拥有将近1兆日元的销售额；与此同时，对京瓷而言，第二电电这步棋也成功做到了“落子吃回”，从而形成了由点及面的纵横联结。

如今，日本最畅销的手机产自京瓷，这要归功于17年前收购的CYBERNET工业公司，凭借该公司仅有的一点点无线通信技术，加之京瓷进一步的孵化和研发，才有了如今的开花结果。换言之，已经占角的京瓷和对角“落子吃回”的第二电电相互联结，从而形成了一股足以震撼对手的力量。

如何攀登“多元化发展”的山峰

无论是白手起家还是子承父业，假如一直保持单品类生产的现状，则势必前途堪忧。换言之，多元化发展是唯一出路，且是企业安定和成长的保障，所以请各位务必亲身实践。哪怕没有技术，哪怕是门外汉，只要拥有强烈的意愿和热情，就能够激发思维、启迪智慧。

有的企业家缺乏聪明才智，对于扩张企业心存不安，于是一味地死守现状，这在家族企业中尤为常见——不少人在继承了企业后，一心只想维持现状、平稳过渡，于是公司规模只能止步于中小企业。反之，假如不满足于现状，而是希望通过多元化发展来把企业做大做强，于是开始攀登“多元化发展”的山峰，此时需要注意方法和技巧，否则会遭遇危险，甚至危及企业生命，因此要选择自己擅长的路线和山峰，避开自己完全不熟悉的未知领域。换言之，唯有知己知彼，才是优秀的“登山者”。

和现实中的登山运动一样，一旦在悬崖边踩空，就可能跌落致死，对企业而言，死亡意味着破产倒闭；可一旦成功翻山越岭，就能迎来一片平坦的高地，对企业而言，就等于从中小企业晋级为骨干企业；而有追求的企业家不会就此止步，还会继续向上攀登。

必须通过发挥创意来谋求多元化发展，但不可能人人成功，有的企业家在该过程中涉猎过广，从而招致失败，最终被行业所淘汰。所以说，要想实现多元化发展，企业家的勇气和魄力必不可少。有的企业家在遭受挫折后裹足不前，从而止步于中小企业的格局；有的企业家却愈挫愈勇，奋起攀登，从而成长为骨干企业。若想让企业长足发展，这个过程至关重要。

若想从骨干企业进一步发展为大企业，则需要百尺竿头，更进一步。即经过辛苦攀登而迎来高地后，必须继续向上，从而迎来另一处高地，有时会遭遇陡峭山路，有时要面对万丈悬崖，而一旦克服困难，便能迎来平坦的高地，通过不断重复这个过程（比如在经过数十个高地后），企业便能到达“多元化发展”的一个高海拔，这便是企业发展壮大的原动力。

企业的成长必须伴随人格的成长

根本不存在什么绝对的“好生意”和“好工作”，每个人对自己的事业都存在不满，企业家亦是如此。不少企业家都认为自己的生意稀松平常、难有起色，但事实并非如此。常言道“事在人为”，只要方法得当，看似难有起色的生意也能做得风生水起。就像前面提到的京瓷物流部门一样，只要找对方法，看似稀松平常的业务照样能够创造可观的利润。所以说，人的因素是关键。

在我看来，10%左右的税前利润率是底线，假如达不到这个水平，那么就算不上生意。

一些企业的税前利润率之所以低于10%，是因为企业家自己缺乏信心。如果一心念想“无论如何都要实现10%的税前利润率”，则势必能够实现愿望。请各位想一想，尤其是实体制造业，大家起早贪黑地拼命努力，倘若连10%的税前利润率都没有，那还能有奋斗热情吗？所以说，企业家的当务之急是提升盈利能力，只有打好高收益的基础，让公司成长为骨干企业，才能谋求深度的多元化发展。鉴于此，我希望在座的各位务必努力奋斗，首先把自己的公司发展为骨干企业。但就像我刚才说的，这就如同攀登山峰一般，既路途艰险，又危机四伏。

此外，企业家还不应该一味地抱怨“没技术”“没资金”“没人才”等客观条件的局限。纵观我提到的那些成功的企业家，无一不是门外汉，且都是在“要什么没什么”的艰苦条件下起家的；但他们毫不抱怨，而是坚信“天无绝人之路”，从而积极开朗地面对困难。由此可见，其实人人都有获得成功的资质，关键在于心念与心态。所以说，企业家首先要提升公司的盈利水平，在实现高收益的基础上实行多元化发展，从而把自己的公司打造成受人尊敬的优秀企业。

但要注意的是，一旦企业取得成功，比如销售额达到了100亿日元、200亿日元，甚至300亿日元，骄傲自满的心念便会抬头，一些企业家甚至会变得自以为是。所以说，不管企业发展得多大多好，企业家都万万不可抛弃谦虚的美德。到了这个阶段，导致企业倒闭的首要风险已经不再是多元化发展，而是企业家自身的傲慢情绪。正因为如此，我时常强调“一旦企业发展到了一定的规模，企业家就必须提升自己的修为”。具体来说，即不要把满足私欲作为经营企业的目的，应该把“为社会、为世人做贡献”视为自己的终极关怀，换言之，必须重新树立自己

的人生观，抛弃“小我”，立志“为社会、为世人尽力”。

总而言之，企业的多元化发展之路犹如攀登险峻山峰，而攀登过程便是企业的成长过程；与此同时，企业家的人格也必须随之成长，并重塑自己的人生观。假如企业家无法将自身心性提升至较高的层次并拥有优秀的人生观，那么其经营的公司势必无法达到大企业的档次。所以说，人越是成功，就越要提高修为。我一直强调“提高心性，拓展经营”，企业家如果想让自己的公司发展成长，就必须高度重视自我修养的提升。

要点

并不存在从一开始就光鲜亮丽的事业，能把看起来人人会做的简单事情变成事业的人，便是企业家。

○

即便承接在大企业看来无利可图的项目，只要发挥聪明才智，照样能够创造可观的利润。尤其对中小企业而言，做好这点至关重要。

○

不少京都企业的掌门人都是门外汉，却毅然自主创业并获得成功。纵观这些人的秉性和品格，能够发现八大共通点：其一，乐于冒险；其二，勇于挑战；其三，争强好胜；其四，敢于创新（这里的创新并不仅仅指创造力，还包括不满足于按部就班和陈规旧律的性格）；其五，充满正义感；其六，积极开朗；其七，充满叛逆精神；最后一点，努力勤奋。

○

只要付出不亚于任何人的努力，就能够成就任何事业。“稀松平常”的事业不是问题，问题在于企业家自身是否甘愿于“稀松平常”。关键不在于有没有技术，只要勤奋努力，便能成功打造高收益的企业。

○

“没有技术的门外汉”加上“单品类生产”，这便是众多京都企业的起

点。换言之，“一穷二白”“一无所有”恰恰是创业的前提。假如因为缺乏技术或者产品单一而灰心丧气，那就注定一事无成。

○

由于企业的产品线单一，因此企业家充满“危机感”。与此同时，不满足于现状的“饥饿感”也会油然而生，但真正的企业家不会向现实低头。他们不但充满叛逆精神，而且永不服输，于是化危机感和饥饿感为动力，努力奋起，并为了推出新产品而开始不断创新。

○

研发的动机源于一种被紧迫感所驱使的创意思想。因为觉得“自己必须得想办法解决困难”，所以萌生了努力的主观能动性。

○

企业家一开始都是门外汉，这并非劣势，反而是一种优势。正所谓“无知者无畏”，门外汉往往能够天马行空，从而通过创意来攻克一道道难关。老天是公平的，门外汉虽然缺乏技术和知识，却拥有自由发散的思维，而这是非常重要的优势。

○

要想让企业保持安定和成长，无论如何都必须走多元化发展之路；可另一方面，倘若实行多元化发展，企业家的精力和能力便会分散，从而削弱每项业务的竞争力。但正所谓“不入虎穴焉得虎子”，假如不走多元化发展这条险路，那么企业既无法安定，也无从成长。

○

多元化发展是企业安定和成长的必要条件，但同时又是危机四伏的险招。正因为如此，首先要把精力集中于自己擅长和精通的领域，然后在此基础上发挥特长，从而实现多元化发展。

○

攀登“多元化发展”的山峰时，应该注意方法和技巧，要选择自己擅长的路线和山峰，避开自己完全不熟悉的未知领域。唯有知己知彼，才

是优秀的“登山者”。

○

必须通过发挥创意来不断谋求多元化发展，但不可能人人成功，有的企业家在该过程中涉猎过广，从而招致失败，最终被行业所淘汰。所以说，企业家的勇气和魄力必不可少。有的企业家在遭受挫折后裹足不前，从而止步于中小企业的格局；有的企业家却愈挫愈勇，奋起攀登，从而成长为骨干企业。总之，若想让企业长足发展，多元化发展至关重要。

○

若想从骨干企业进一步发展为大企业，在经过辛苦攀登而迎来高地后，必须不畏艰险，继续向上，从而迎来另一处高地，通过不断重复这个过程，便能到达“多元化发展”的一个高海拔，这就是企业发展壮大的原动力。

○

根本不存在什么绝对的“好生意”和“好工作”，只要方法得当，看似难有起色的生意和工作也能做得风生水起，关键是事在人为。所以说，人的因素是关键。

○

10%左右的税前利润率是底线，假如达不到这个水平，那么就算不上生意。如果一心念想“无论如何都要实现10%的税前利润率”，则势必能够实现愿望。企业家的当务之急是提升盈利能力，只有打好高收益的基础，才能谋求多元化发展。但这就如同攀登山峰一般，既路途艰险，又危机四伏。

○

企业家不应该一味地抱怨“没技术”“没资金”“没人才”等客观条件的局限。纵观那些成功的企业家，即便是门外汉，即便在创业时一无所有，却毫不抱怨，而是坚信“天无绝人之路”，从而积极开朗地面对困难。由此可见，其实人人都有获得成功的资质，关键在于心念与心态。

○

一旦企业在多元化发展中取得成功，一旦销售额大幅提升，骄傲自满的心念便会抬头，一些企业家甚至会变得自以为是。不管企业发展得多大多好，企业家都万万不可抛弃谦虚的美德。

○

企业的多元化发展之路犹如攀登险峻山峰，而攀登过程便是企业的成长过程；与此同时，企业家的人格也必须随之成长，并重塑自己的人生观。假如企业家无法将自身心性提升至较高的层次并拥有优秀的人生观，那么其经营的公司势必无法达到大企业的档次。所以说，人越是成功，就越要提高修为。正所谓“提高心性，拓展经营”，企业家如果想让自己的公司发展成长，就必须高度重视自我修养的提升。

为何必须追求高收益

如何实现高收益经营：京瓷公司内部讲话——1999年8月19日

1999年8月19日，稻盛在京瓷集团总部做了内部讲话。该讲话是一系列的，当天属于其中的第一回，其主题围绕高收益经营。对于“企业为何必须追求高收益”的问题，稻盛提出了六大理由，同时还谈到了高收益的量化标准。

高收益企业：京瓷的起点

首先，我想探讨的问题是“企业经营为何必须追求高收益”。该问题的原点可以追溯至京瓷创立伊始。

在京瓷创立的第一年，公司的销售额约为2600万日元，而税前利润占销售额的一成多，约为300万日元。从那之后，时至今日，京瓷已经走过40个春秋，但从未出现过经营赤字。纵观全球，这样的企业也是凤毛麟角的。

在刚创业时，我对企业经营可谓一窍不通，不管是会计事务还是其他知识，我都一无所知。因此当听到公司盈利300万日元时，我的脑子里其实并没有什么概念。

那时候，京瓷的前社长青山政次先生还是专务，由于我们还没有财会人员，因此只能辛苦他来管账。青山先生的本行是电气工程师，所以之前也没接触过会计事务，碰到不明白的财务细节时，就只好请宫木电机的财会帮忙。就是在这样吭哧吭哧的计算之下，才有了刚才提到的“盈利300万日元”的报表数据，我至今还记得，当我从青山先生那里听到这个好消息时，欣喜之情简直溢于言表。

我这么高兴是有原因的——在筹建京瓷时，时任宫木电机专务的西枝江一先生把他的个人住房作为担保抵押，从银行申请了1000万日元贷款，并把这笔钱借给京瓷作为启动资金。由于当时的京瓷只是家名不见经传的新公司，因此没有所谓的社会信用度。换言之，如果光靠“京瓷”的名号，那么没人会买面子，根本无法融资。

西枝先生是才智卓越的有识之士，如今回想起来，能在创业时获得他的援助，实在是京瓷之大幸。不仅如此，在公司筹备阶段，他坚持让京瓷完全独立，而非作为宫木电机的子公司运营。

再说回青山先生，我当年在松风工业工作时，他既是我的上司，也是公司董事，还担任技术部门的部长一职。而我当时是技术部的股长，属于基层干部，京瓷的伊藤谦介会长当时是我的下属。当我辞去松风工业的工作时，他们俩都随我一起辞了职。后来，青山先生为了我，特意去拜访了他在旧制京都帝国大学电气工程专业学习时的同届校友西枝先生。青山先生对他说：“我认识一个叫稻盛的小伙子。我非常看好他，

十分想助他创业成功，你能帮忙吗？”

当时，青山先生还向西枝先生大学时的好友交川有先生求助。交川先生在战时曾就职于专利局，当时是宫木电机的常务。换言之，西枝先生和交川先生不但是校友，而且还是同事，一个是专务，一个是常务，他们两个人关系一直非常好，可谓心气相通的知心朋友。

西枝先生和交川先生商量后，决定为京瓷的创立提供援助：“既然有稻盛君这么优秀的人物，我们就出手帮助吧!”当时，西枝先生提议道：“假如让宫木电机出资，那么京瓷就成了宫木电机的子公司，对京瓷而言，这绝对不是好事，所以我们还是以个人名义出资吧。”于是他找到宫木电机的社长，对他说：“我要出资（赞助京瓷），交川也出资。既然专务和常务都出资，那请社长也出资吧。”不仅如此，他还号召宫木电机其他的董事干部也出资，最后凑足了300万日元的资本金。多亏了西枝先生的提议和斡旋，京瓷从一开始就没有成为宫木电机的子公司，而是以完全独立的方式运营。

西枝先生之所以支持京瓷独立，源于他客观冷静的智慧，他曾亲口道破自己的想法——“不能把京瓷变成宫木电机的子公司，将来它（京瓷）既可能长足发展，也可能破产倒闭。如果长足发展，宫木电机就成了阻碍其发展的枷锁；如果破产倒闭，宫木电机的声誉也会受到影响。而且单纯从概率来看，肯定是破产倒闭的可能性更大；鉴于此，宫木电机和京瓷之间还是提前做好切割为妙。”

不仅如此，西枝先生还曾对我说道：“我是宫木电机的专务，负责操持和维护宫木男也社长所创立的这家企业。只要我还有一口气在，就会誓死维护宫木电机的基业，绝对不能让它倒闭。但京瓷不同，哪怕倒闭了也无所谓。”

这番话是在京瓷刚成立后说的，当时宫木电机的其他董事干部也在场，我当时心想，竟然有如此冷酷无情之人，居然说“京瓷倒闭也无所谓”。后来我才领悟到了他的良苦用心——校友青山先生的托付自然不可辜负，因此出手帮助我成立京瓷；但如果京瓷成为宫木电机的负担，对于身为“管家”的他而言，等于是给宫木电机制造了麻烦，那就对不起宫木男也社长的栽培和嘱托了。如今看来，这样的思想较为老派，但的确充满正气。所以说，多亏了西枝先生“不能给宫木电机添麻烦”的初衷，京瓷才没有附属于任何企业和组织，从创业伊始便奠定了完全独立发展的基础。

由于完全独立的性质，京瓷无法依靠宫木电机的信用担保去贷款或融资，可东拼西凑的300万日元资本金根本不够买设备，于是西枝先生把他的个人住房作为担保抵押，向银行借了1000万日元给京瓷。

当时，西枝先生对我说："稻盛君，我知道你很努力，但创业的确非常不易，企业成功的概率不过万分之一，绝大多数都转瞬即逝。所以说，创业就是一场风险极高的赌局，输掉很正常，赢了反而很难得。假如京瓷倒闭，那我住的房子就会被银行收走。知道我为什么愿意为你担风险吗？和老婆商量时，我曾问她'不反对吗'，而她竟然支持我，于是我才为你贷款的。"他的这番话简直让我刻骨铭心。

西枝先生和我原本并不相识，更谈不上交情，只是在青山先生的介绍下偶然认识而已，可他却如此支持我，于是我心想"绝对不能给西枝先生添麻烦"，并且一直自我鞭策。

之所以对贷款特别谨慎，除了源于对西枝先生的感激和愧疚外，稻盛家的性格遗传也是原因之一。我的父亲是个正经得近乎顽固的人，非常讨厌欠别人钱。在第二次世界大战前（当时我还只是个小孩子），父亲在鹿儿岛开了一家印刷厂，厂里有大型印刷机，还雇有员工，在当地也算是"成功人士"了。可在经历美军空袭后，这一切家业都化为灰烬。父亲茫然若失了一段时间后，虽然重新振作、面对生活，却再也没有重开印刷厂。我曾对他说："爸爸，你再开厂多好啊。"可他丝毫不为所动，还驳斥道："说什么傻话！？现在物价飞涨、民不聊生，咱们家算上你有七个孩子，开厂得借钱，万一还不出，不是要让你们挨饿了吗？"

可以想象，在这种家风下长大的我，当听到西枝先生说"要是（京瓷）倒闭，住房就会被银行收走"时，脑子中就只剩一个念头——"无论如何都要尽快把钱还清。"为此，绝对不能让公司倒闭。

为了还债而提升利润率

就这样，在京瓷创立的头一年，当青山先生告诉我“盈利300万日元”时，我别提有多高兴了，于是心想：“如果每年都能赚300万日元，那么大约3年就能还清1000万日元的贷款。太好了，姑且先拼命奋斗3年，尽快把钱还掉。”

当然，说是盈利300万日元，但我根本没见到现钱，也根本没有这么多现金。对，就如各位所知，企业的利润和现金流完全不是一回事。换言之，这300万日元中，一部分可能是库存量，一部分可能是赊销款。

当时，我与青山先生和西枝先生之间曾经有一段这样的对话：

“我一直打算尽快还清1000万日元的贷款，这样大概3年就能还清，实在太好了。”

“你在说什么傻话呢？300万日元是税前利润，还得交税呢。”

“要交多少税？”

“大概一半，也就是150万日元。”

“岂有此理！我们都已经欠了1000万日元了，还不知道能不能3年还清呢，为何还要被收税？”

“因为有利润了啊。”

“可咱们不是还欠着钱嘛。”

这就是当时的我，连借款和盈亏的区别都搞不清楚。

“等到咱们把贷款都还清后，再以盈利为理由收税的话，那我还能理解；可咱们现在还欠着钱啊，居然要收税，哪有这种道理！？国家太黑心了，平时一点不帮忙，却可以躺着收钱，而且还是现钱。”

当时，京瓷的客户往往采取赊购的方式，未结的应收账款以票据的形式保留。

“我们从客户那边得到的是尚未支付的应收票据，交的税却是实打实的现金，真是岂有此理！”

“因为你啥也不懂，所以才会说出这种话。”

结果，税后利润只剩150万日元。此外，不但要给专职和兼职的董事发奖金，还要给提供300万日元资本金的合伙人一成左右的分红。于情于理，这都是理所当然的。300万日元的一成就是30万日元，再加上奖金，50万日元一下子就没了，只剩100万日元。这样一来，要想还清1000万日元的贷款，至少需要10年。

当时，京瓷的车间里没有自动化的陶瓷冲床，大家从早到晚只能靠手动设备进行冲压。由于人手不足，现在担任京瓷会长的伊藤先生那时还得在生产第一线工作。因为长时间进行冲压作业，他的手臂肌肉隆起，变得又大又粗，简直快赶上漫画人物“大力水手”了。由于设备老旧，因此必须购置新的，可公司还需10年才能还清既有债务。等到有钱买设备，怎么也得10年后了，这让我终日烦恼不已。

于是我去找西枝先生商量：

“以目前的设备，公司无法做大。如今咱们手头只剩100万日元的利润，即便全都给银行，也得10年才能还清贷款。咱们现在的设备可撑不了10年，就算能撑10年，也早被行业彻底淘汰了。换言之，等到10年后，又得借钱换新设备。照这样下去，公司前途堪忧啊。”

听了我的话，西枝先生哈哈大笑起来。

“我说你啊，简直在犯傻。通过你的努力，目前公司的利润率达到了10%，这说明前途有望。我借给你1000万日元，结果你不但付清了利息，还创造了10%的利润率，证明我没看错你。既然需要通过采购设备来增加销售额，那继续向银行贷款不就得了？”

“前债都还没还清，如今又要借钱。这样下去，债务的雪球不是越滚越大了吗？”

“没错，办企业就是这样的。”

“这太恐怖了，我可承受不起。光是您借给我的那1000万日元，就

已经让我寝食难安了。”

“我说你啊，虽然是个优秀的技术人员，但当企业家还是太嫩啊。只不过借了1000万日元，就吓得整天念叨着要还清，这样怎么可能把企业做大呢？”

“那我该怎么办呢？怎样才能把京瓷变成像SONY、本田技研那样的大企业呢？我觉得肯定有什么好办法，而且是我目前想不到的好办法。”

“所有企业家都在贷款，只有通过借钱来采购设备和进行基础性投资，公司才能发展壮大。只要能付得起利息，消化得了折旧，那么大可光明正大地借钱。不要把欠债看作一件羞耻的坏事。”

虽然西枝先生如此劝我，但我当时对企业经营的常识一窍不通，一心觉得欠别人钱总是不好的。换作现在的我，当然能够理解和接受他的这番话，可当时我还是个不谙世事的毛头小伙子，本能地害怕欠债，无论如何都想尽快还清。

如此忧愁烦闷之际，突然一个念头让我醍醐灌顶。

“对了！之所以最后只剩100万日元的利润，是因为税前利润只有300万日元，扣税150万日元，再加上奖金和分红花了50万日元，结果就成了这样。我最初听到300万日元这个数字时，把它当成了净利润，因此以为3年就能还清贷款了，结果一半被税务局收走了。既然如此，那么只要创造300万日元的税后利润，3年还清的计划就又能照常实行了。”

这便是京瓷追求高收益的起点。

于是，在京瓷创立的短短1年后，我便把“20%的税前利润率”作为企业经营的目标。从我刚才讲的缘由可知，之所以定下20%的量化目标，并非基于可行性的计算评估，而是现实逼迫下的必要业绩。

水到渠成的“高收益目标”

刚才讲到，京瓷头一年的税前利润率为10%，利润额为300万日元，而一半被税务局收走了。当时，我对此十分愤慨——“国家政府和古装剧里的贪官污吏有啥区别？难怪大家怨声载道。用征税的方式来剥削我们这些老百姓，简直岂有此理！”这种想法其实非常普遍，所以有的人觉得吃亏，于是走上了偷税漏税之路。

面对我经历的上述情况，有的企业家还会这么想：“利润都是辛苦钱，与其被国家白白拿走一半，还不如自己花掉呢。既然产生300万日元的利润要交150万日元的税，那么减少利润不就得了？不用白不用，有利大家分——增加招待费开销，给员工发临时奖金，自己也顺便多拿一点，这样账面利润就下来了。”

于是，明明减少利润的初衷是为了避税，但在不知不觉中却扭曲成了一种“期望低收益”的错误意识。原本只是觉得交这么多税太吃亏，于是想办法少交，而并非希望自己的企业减少收益。可这样的心理状态却潜移默化，从而使企业家变得安于现状，最终萌生自甘堕落的思想，认为“还是低收益好”。

但我则不同，由于一心只想还清借款，因此既没有偷税漏税的念头，也没有“不用白不用”的动机，而是决心把10%的现有利润率提升至20%，从而实现税后300万日元的利润。我的想法很简单——这样一来，3年就能把钱还清了。

当时，我还没想到要实现高收益，只是在还债的动机驱使下，得出“必须保证300万日元税后利润”的结论。于是，京瓷的发展目标便水到渠成地变为“实现高收益”。换言之，在债务的逼迫之下，经过冥思苦想，我得出了自己的解决方法，而这成了京瓷日后发展为高收益企业的起点。

必须实现高收益的理由1：为了强化财务体质

西枝先生见我为了尽快还清贷款而拼命，于是数落我道："你老是纠结于还钱。在我看来，你虽然是个优秀的技术人员，但却没法成为优秀的企业家。"即便如此，我依然近乎顽固地我行我素，坚持要把钱还清。既然要还钱，就需要资金，所以自然必须实现高收益。

在为了高收益而迈进的过程中，通过开动脑筋，我也想出了一些灵活变通的方法，比如偿还借款的计划——对于之前借的1000万日元，按照原计划一年年地还；采购新设备毕竟是当务之急，因此还是要贷款，对于这第二笔借款，则另外制订独立的偿还计划。具体来说，该独立计划类似列车时刻表——把每次采购的金额和还款计划视为一班火车，因此一系列的设备采购就如同多班火车的运营计划。换言之，最初的1000万日元贷款计划在3年内还清，接下来的设备采购贷款则切割为数个部分，并按计划逐年偿还。

当然，我之所以会制订如此复杂缜密的偿还计划，其动机依然是"必须还钱"的紧迫感。大约10年后，京瓷基本偿还了所有债务，最终实现了无贷款经营。

虽然当初西枝先生说我"整天念叨着还清借款，无法把企业做大"，但京瓷后来硬是实现了无贷款经营，并且取得了长足发展。企业要想在飞速成长的同时实现无贷款经营，可谓难度极大的任务。要想做到这点，就必须实现高收益。

而一旦实现高收益，无贷款经营就水到渠成，于是企业经营便能保持稳定。换言之，高收益是实现无贷款经营的前提。

说得再专业一点，只要实现高收益，便能增加企业的现金流，从而提升企业购置设备的财力，并在增加企业内部留存、提高自有资本比例的同时，增强企业的还款能力，最终实现无贷款经营，即所谓的"强化财务体质"。正因为如此，企业必须实现高收益。这便是我想阐述的第一个理由。

必须实现高收益的理由2：为了稳定将来的经营状态

第二个理由是我花了很长时间才想到的。创业之后，京瓷逐渐呈现蓬勃的发展势头，当时的日本经济正处于高速成长阶段，因此用人成本也急剧提升。如今，日本企业平均每年的工资涨幅在3%左右，因此现在的人或许无法想象，当时日本人的平均工资涨幅维持在每年10%左右，个别年份甚至高达30%。面对如此大的涨幅，我发现了问题所在。

纵观当时日本的制造业，优良企业的用人成本往往占销售额的30%左右，一旦这个数字提高到40%，就属于业绩极差的企业了。我们以后者为例，假如一家企业每年给员工加薪10%，由于用人成本占销售额的40%，一旦用人成本提升10%，其占销售额的比率便会增加4%。

各位想必知道，日本大企业的税前利润率普遍不高，一般只有3%～4%。假如有5%～6%，已经就算不错的了。只要查一下大企业的决算表和各季度业绩报告书，就能得出八九不离十的结论。即便如此，工资照样是每年要涨的，按照当时的涨幅，每年都不少于10%，有的年份甚至会出现20%或30%的情况。

面对当时的状况，我拼命呼吁全体员工共同努力，总算维持住了京瓷的高收益。而在其过程中，我发现了一些不可思议的现象。

假设一家企业的用人成本占销售额的30%，那么工资每涨10%，其占销售额的比率便会增加3%，倘若不采取任何应对措施，那么利润就会被逐渐蚕食——比如去年的利润率为10%，由于用人成本增加了3%，因此利润率便跌至7%；如果明年工资又涨10%，那么其占销售额的比率又会增加3%，而7%的利润率便会进一步跌至4%；如果后年还这么涨，那么利润率就只剩1%；如果大后年再涨，企业便会出现经营赤字。再纵观当前形势，虽然工资涨幅没有那么离谱了，但依然保持平均每年3%的增速。所以说，对企业家而言，这样的“追逐游戏”依然在继续，只有让经营业绩跑赢用人成本的涨幅，企业才能生存下去。

前面说过，日本大企业的利润率普遍不高。在查阅某家企业的公开财报时，我不禁心想：“要是明年再涨10%的工资，这家企业就要出现赤字了。”可结果却出乎意料——那家企业照样保持了3%的税前利润率。到了第二年年底，我又想：“要是再涨10%的工资，那这家企业真要撑不住了。”可结果呢？它照样创造出了3%的税前利润率。

这起初让我感到非常不可思议，人类真是有趣的生物，一旦被逼到绝路，自然会拼命努力。如果把3%～4%的利润率视为安全线，那么当企业面临陷入赤字的危险时，企业家就会使出浑身解数，让自己不跌出这根“安全线”。同理，一旦涨薪后会导致赤字，企业家便会在各方面开展改善活动，使公司的运营及财务等方面更为合理，从而保证3%的利润率。所以说，等到真要火烧眉毛时，为了避免亏损，每位企业家都会拼命努力地改善现状。我经常将其比喻为“火灾现场的瞬间爆发力”。

与刚才提到的情况相比，假如企业拥有高达20%的税前利润率，那么即便员工的工资涨幅为3%，也依然能剩下17%的税前利润率，从而使企业根基坚实、经营稳固。正是基于这样的考量，所以我才努力维持高收益。

为了让京瓷全体员工明白我的用心，我当时对他们解释道：“企业一旦实现高收益，就能应对将来的一系列变化和冲击，包括增加的用人成本、运营成本及预估风险成本。假设有15%的利润率，如果员工每年的薪酬涨幅为3%，那么即便不采取任何对策，企业也能撑5年，因为有较高的利润率作为缓冲和保障。换言之，所谓高收益性，就是对将来经费负担的承受程度。”

事实也的确如此，如果要问“怎样判断一家企业对将来的负担及风险的承受能力”，答案便是“利用‘利润率’这个指标”。所以说，高收益企业在这方面的承受能力强。另一方面，所谓“收益性”则是指企业的“持久力”，包括承受将来薪酬上涨和其他成本上升的持久力。

此外，当经济环境变动而导致销售额减少时，利润自然也会随之减少。假如企业原先一直贯彻高收益原则，那么在面对这种不景气的大环境时，就能发挥持久力的优势。换言之，即便经济环境有所下滑，企业也不会轻易出现赤字。总之，企业必须实现高收益。值得一提的是，经济环境变化直接影响的往往是企业的可变费用成本，这部分成本会随着销售额的增减而增减；另一方面，固定费用成本则如其名，一般不太会发生变动。由此可见，如果让固定费用保持在低位，而让利润率保持在高位，那么即便销售额由于经济不景气而有所下跌（甚至说大幅下跌），企业也能撑过难关。

如上所述，为了稳定企业将来的经营状态，必须实现高收益。这便是第二个理由。

必须实现高收益的理由3：为了用高分红来回报股东

前面已经讲到，如果提升了税前利润率，那么一半的钱交了税后，企业还剩下一半。如果把这剩下的一半作为内部留存，那么不但提高了自有资本比例，而且还能够用于偿还借款及采购设备，从而实现无贷款经营。假如企业当前不太需要采购新设备，又没有背负债务，那么就可以给予股东较高的分红。换言之，为了用高分红来回报股东，企业也必须实现高收益。这便是第三个理由。

然而，如今不少人却认为这种经营理念是过时老旧的，现在的主流趋势是“不分红或者少分红”，并且认为“只要股价处于高位，不分红也没关系”。尤其在欧美企业的经营理念中，这样的思想已经根深蒂固，而日本企业亦有类似的趋势——高分红与高股价之间的因果关系已经逐渐消失。换言之，投资股票的目的已经被扭曲，变成了单纯追逐资本利得（capital gain）的行为。要知道，按照资本主义市场的正统观念，一旦企业盈利上升，在交纳税金后，就应把余下的部分收益用于分红。之所以这么做，是为了给广大投资者一个积极信号——与把钱存在银行所得的利息相比，投资企业的收益率要高得多；如果购买高收益企业的股票，就能获得非常可观的分红。这正是资本主义股市的初衷所在。

可纵观如今的股票市场，经常会看到这样的现象——当面值为50日元的股票涨至六七千日元时，虽说按照票面金额计算的分红应该很高，但按照股票价格所得的股息却并不多。而在我看来，不可轻视分红，企业还是应该按照资本主义市场的正统观念行事，因此必须提高分红。

必须实现高收益的理由4：为了用高股价来回报股民

刚才讲了，一旦企业实现高收益，在交纳税金后，剩下的资金就能作为内部留存，既可以用它来偿还债务，也可以用它来给股东分红。此外，还可以用这种剩余的利润来回购自己公司的股票，并将回购的股票注销。这样一来，发行的总股本就会减少，从而使得每股的权益增厚，进而拉高股价。换言之，企业拿自己的钱收购自家股票，然后再注销所购股票，从而把自己的利润回馈给广大股民。

举个例子，假如京瓷动用赚取的利润，以每股7000日元的价格回购市面上的流通股，并将购得的股票注销，那么发行的总股数就会减少，从而增加了每股的权益，在此利好消息的影响下，京瓷的股价自然水涨船高，于是广大投资者就获得了回报。当然，只有企业实现了高收益，才能拥有大量回购的实力。

在美国，作为回报投资者的方式之一，从很久以前开始，企业回购股票并注销的做法就非常流行；而在日本，最近这种方式也逐渐被推崇。就在前段时间，一家具有代表性的知名日企便采用了这种方式来提升股价。

必须实现高收益的理由5：为了拓展事业发展的选项

一旦企业实现高收益，即便在交纳高额税金后，依然能够拥有较为可观的盈余。这就使企业能够保持资金充裕的良性状态，从而易于实现多元化发展。

举个例子，当年我觉得京瓷不能光靠精密陶瓷业务来维持经营，否则将来会有风险，于是打算进军太阳能领域。可由于时机尚未成熟，再加上需要长期的研发投入，因此该事业迟迟无法盈利，一直出现赤字。这不光是京瓷的问题，任何企业在进入一个全新的行业时，往往都必须承受一段时间的亏损，要想撑过该难关，就必须有高收益作为基础。

另一方面，企业要想实现可持续发展，则必须不断进军新领域，可这条路绝非一马平川的坦途，而是充满荆棘的险路，尤其在起步阶段，势必会出现赤字。为了能够负担这样的赤字，企业就必须夯实家底。换言之，唯有让既有事业保持高收益，企业才能承受多元化发展的负担。所以说，假如企业实现了高收益，那么其事业发展的选项就能得到拓展。

常言道“人穷志短”，如果企业的收益性很低，企业家在谋划多元化发展时就会想，“现在的事业利润低下，假如新事业出现赤字，企业就会倒闭”，从而临阵退缩、裹足不前。于是，企业的新事业迟迟无法迈入正轨，而老本行也逐渐丧失竞争力。由此可见，为了拓展事业发展的选项，企业也必须实现高收益。

必须实现高收益的理由6：为了通过收购企业来谋求多元化发展

像我们京瓷这样的高收益型企业拥有巨额的内部留存，光是能够自由调用的现金就多达2000亿日元，如果加上有价证券，那数额就更大了。正因为如此，我们才有实力收购企业及进军新领域。

此外，在花重金收购企业后，其效果无法立即显现，需要一定的磨合期。如果收购方的收购资金是借来的，就会背负巨大的风险。反之，如果收购方的收购资金是自己的，那就不用偿还什么利息和本金，因此能够拥有“该出手时就出手”的实力和气魄。

高收益型企业才能走的险棋：京瓷进军通信领域

14年前，日本的通信业迎来了新时代。当时，原为国营的电电公社改制为民营企业，并更名为“NTT”；与此同时，日本政府开始允许民营资本进入该领域。于是，我计划创立京瓷的子公司——第二电电。我的想法很明确——“等到21世纪，网络时代必将来临。目前，像我们京瓷这种擅长实体制造的企业或许是国家经济的顶梁柱，但未来肯定是网络信息技术的天下。此外，为了到时候能让人民大众享受信息技术带来的便利，必须把通信费降下来。作为一家大企业，应该为此做点事情。”于是我头一个提出申请，进入了通信行业。

那时候我在董事会上的发言，想必在座的各位董事还记得。我当时说道：“（进军通信行业）风险巨大，但我无论如何都要创立第二电电，即便该事业迟迟无法迈入正轨，我也会在投入1000亿日元后再收手。假如花了1000亿日元还不见起色，那我就心甘情愿地放弃。我明白，这等于是在给京瓷集团增加负担，但请各位予以理解和支持。”

当时，京瓷拥有1500亿～1600亿日元左右的储备资金，当然，这笔钱不仅是内部留存，还包括股市融资，这些七七八八凑起来，总共大概有1600亿日元左右。京瓷作为第二电电的母公司，扮演着担保人的角色，而我要求的1000亿日元则属于京瓷对第二电电的投资金。假如到时候第二电电经营不利，1000亿日元的亏损便必须由京瓷承担。换言之，如果第二电电的事业失败，那么京瓷手头的1000亿日元就打了水漂，成了相应财年内的赤字。即便该财年内创造了100亿～200亿日元的利润，二者相减后，依然存在800亿～900亿日元的巨额赤字。

在日本，如果一家公司的财报赤字额如此之高，那么批评之声必然甚嚣尘上。但我们京瓷有所不同，由于原有的储备资金多达1600亿日元，因此哪怕亏损1000亿日元，公司也不会破产。不仅如此，由于手头还剩600亿日元现金，再加上既有事业实力雄厚，因此京瓷依然是一家十分稳定的高收益型企业。巨额赤字只是暂时的，到了下一个财年，照样能够创造15%～20%的利润率。所以说，即便第二电电失败，对京瓷本身并无太大影响。再说得直接一点，第二电电万一倒闭，只会暂时让京瓷有失颜面，而并不会动摇它的根基，也不会拖累它的发展。也正因为如此，我当年在董事会上才会提出“最多投入1000亿日元”的要求。

换作是一家没有实现高收益的企业，那么这1600亿日元搞不好是过

去几十年积攒下来的，假如1000亿日元突然蒸发，那就不是相应财年赤字这么简单的问题了。不但会造成许多麻烦的后遗症，而且还会令企业元气大伤，甚至岌岌可危。所以说，如果企业未能实现高收益（或者盈利能力较低），那就无法拥有毅然开拓新领域的魄力。

总之，我之所以敢下第二电电这步险棋，其一是因为京瓷早就实现了高收益，其二是因为之前的高收益使公司拥有巨额的内部留存，从而使投资第二电电变得绰绰有余。第二电电的成功案例成了日本战后各大企业经营决策的正面典型之一，被许多评论家和媒体大书特书。之所以能获得如此成就，并不能完全归功于我的勇气。假如没有高收益和内部留存作保障，那么我既没有进军通信领域的底气，也没有创立第二电电的实力。

我一直对各位强调，必须“在土俵正中相扑”，我进军通信领域时亦是如此。当时的舆论普遍认为我的行为鲁莽而愚蠢，就好比是“堂吉诃德战风车”。换言之，旁观者觉得我在担负巨大的风险，可我自己清楚，这是一场位于“土俵正中”的挑战。京瓷本身保持着20%的高利润率，投资新领域的1000亿日元资金也来自公司的内部留存，因此不会伤及企业中枢，属于留有后路的稳扎稳打。所以说，正是由于我们京瓷是一家高收益型企业，因此才能做出让世人震惊的挑战之举。

至此，我列举了6大理由来解释企业实现高收益的必要性，但这些理论并非原本就有，而是我在创业之后逐渐领悟的——面对京瓷发展过程中面临的各种问题和困难，我绞尽脑汁、冥思苦想，最终发现“企业必须实现高收益”，于是将其作为行动目标并努力付诸实践。后来，在认真回顾和分析自己以往的成功经验时，我才逐渐归纳总结出了上述6大理由。

虽说这6大理由是我后来一条条想出来的，给人的感觉有点类似“事后诸葛亮”，但在呼吁“企业必须实现高收益”时，这样的理论基础不可或缺。如果有人问“企业为什么必须实现高收益”，就可以回答：“因为一旦实现高收益，上述6大目的便皆能达成。”

高收益是制造型企业的勋章

那么问题来了，究竟要创造多少税前利润率，才能被称为高收益型企业呢？京瓷在创业初期的税前利润率为10%，后来升至15%、20%，再到最高峰时的30%左右。

当然，对企业而言，利润率越高越好。那有没有一个统一的及格线呢？一旦税前利润率超过这条线，就属于高收益型企业，反之则不属于。迄今为止，没人明确回答过这个问题，也没人制定过相应的标准。

不同行业的利润率有所不同，有的行业普遍较高，有的则普遍较低。换言之，利润率存在着行业差异性。最近，电子游戏软件开发形势大好，从事该行业的公司的利润率普遍较高。但这种高利润率是行业特性导致的——如果游戏大卖，那么利润率高达40%～50%；如果游戏滞销，利润率就会变得极低。由此可见，并不能说从事电子游戏开发的公司都是高收益型企业。

既然如此，那么多大的利润率才算得上高收益呢？京瓷刚创立时，由于各位同仁齐心协力地努力奋斗，起初达成的利润率为10%。不久后，我便开始思考一个问题——“作为制造型企业，应该创造多少利润率才算合格呢？”哪怕翻遍所有的财务会计类书籍，恐怕都找不到相应的答案，因为没人敢明确下定论。

在我看来，从事制造业的许多大型日企普遍存在利润率偏低的问题，刚才也提到，3%～4%似乎是业内常态，这样根本无法保障企业的稳定运营。说到这里，肯定有人会问：“那你觉得多少才合适呢？”当时我一直在琢磨这个问题，而在思考过程中，我突然想到了银行利率，当时日本银行的利率普遍在6%～8%。

如果我没记错的话，那是京瓷创立将近10周年的时候，我和一家城市银行的京都分行行长走得很近。当时应该是为了申请贷款，所以我设宴招待他。席间，我对他说：“银行真是好行当啊，又轻松又赚钱。”按照日本人的习惯，对方一般会谦虚低调地予以否定，说句“哪里哪里”“其实也不赚钱啦”之类的话就对付过去了，可那位行长挺有意思，他直言不讳地对我说：“稻盛先生，你说得没错，完全就是这么回事。要是哪一天日本财政厅允许私人开银行，我肯定头一个申请，天底下没有比这更好做的生意了。”

“看来我的判断果然没错，好羡慕你们银行啊。”

这便是我们当时的对话内容。

所以说，在我看来，银行就像是饲养鸬鹚的渔民，以金钱为诱饵，让企业干死干活，而自己则坐享其成，收取利息；而贷款的企业（尤其是制造型企业）则需要花费金钱、使用设备、雇用员工、动用智慧，并集结知识产权、发明成果和专利技术来创造利润。我们企业人从早到晚拼命工作，而银行的贷款利息也在不断增加。不管企业境况如何，利息一天24小时不断累积，全年无休。所以说，银行不用付出任何劳动，就能赚个盆满钵满，实在是轻松之极。

当然，银行也并非无所作为的放贷机构，为了避免出现呆账坏账，必须对贷款对象进行严格审查，因此需要开展一系列的调查分析和风险评估工作，但与企业（尤其是制造型企业）相比，银行付出的心血和努力要少得多；与之相对，制造型企业明明必须动用人才、物资、金钱、智慧等各种经营资源，结果大多数却只能获得3%～4%的利润率，实在太过荒唐。

假设流动资金为100亿日元，制造型企业要想创造100亿日元的销售额，就必须先采购材料、投入生产，再卖给客户，最后还得保证应收款悉数到账，可最后的利润率却很低（大企业的平均值在3%～4%）；反观银行，则根本不用产出什么东西，其借出去的钱就等于是销售额，之后什么都不用做，就能获得6%～8%的利润率；落差如此之大，制造型企业真是太不值了。

面对这样的残酷现实，我是这么想的——“人类辛苦劳动的价值可不止于此，尤其是我们所从事的制造业，广大从业者如同工匠一般，通过卓越的专利发明，凝聚智慧、研究技术，从而生产出优秀的产品。明明是高智慧、高技术的创造性工作，却与放贷机构的利润率相差无几，甚至低于后者。这对我们这些从事实体制造的业者而言，简直是一种侮辱。假如不打破这样的怪象，对制造业实在太不公平了。我们的技术型工作应该更有价值，不能和通过放贷赚钱的人沦为一谈，至少要创造1倍甚至3倍于后者的利润率。这是非常基本、非常合理的要求。只要运用科学技术和精湛工艺，必定能够创造出较高的价值。”

正是基于这样的想法，我才会一直对各位强调“15%左右的利润率是理所当然的”。

“假如制造业的利润率与银行机构相差无几，那么就等于自我否定了制造业的价值。明明在拼命劳动，可赚的却和单纯放贷的一样多，这难道不可悲吗？只要我们团结一心、群策群力，就必定能够创造更高的价值。我们不要妄自菲薄，要明白人类劳动的价值，尤其是制造业，更应该被尊重。”

鉴于此，我才会强调“企业本就应该实现高收益”。

所以说，在实现了15%甚至20%的利润率后，假如有人予以非难，说“这属于不合理的高利润”，那各位大可如此回击——“我们依靠智慧和努力提升了产品的附加价值，因此高利润是天经地义的。”如果利用垄断优势来抬高价格、牟取暴利，那的确有失公允；反之，如果分享专利技术、参与全球竞争，并在开放透明的市场环境下生产销售，进而实现高收益，那就是制造型企业的荣誉，而高收益便成了引以为傲的勋章，丝毫没有被非难的理由。在全球化的激烈竞争中，如果我们凭借智慧和努力创造出别人所不能及的高利润，则应该抬头挺胸、备感自豪。

基于这样的理念和决心，以创业头一年的10%为起点，我们京瓷的利润率曾经一路走高，达到了15%、20%，甚至达到过30%左右的峰值；之后有所回落，甚至跌至10%。也正因为如此，最近伊藤会长提出了“回归原点”的方针，我对此十分赞同。在我看来，京瓷回归原点，也就是回归高收益型企业的初心。为此，首先应该恢复高收益。

多少税前利润率才算高收益

说了这么多，我还没回答刚才的问题——究竟多少税前利润率才算得上高收益？

有人或许觉得我这人比较矫情，但在我看来，在做事时，理论依据不可或缺。只有在拥有充分依据的前提下，才能满怀信念地贯彻执行；反之，假如没有依据，那就如同断了线的风筝，飘忽不定。因此，即便是看似矫情的歪理，也总比什么都没有要好。依据能增加信心，理论能明确目的，从而得出属于自己的思考成果。这或许听起来有点牵强附会，但我确实没有打妄语。此为真实不虚的道理。

我经常对盛和塾的学员们说："不管从事何种行业，既然负责经营企业，至少要创造10%的税前利润率，否则就算不上企业家。假如企业利润低下，那等于是让自己的辛劳和汗水失去意义，还不如撒手不干。"

所以说，我认为企业的税前利润率底线是10%。鉴于此，至少要在该基础上翻倍（即创造20%的税前利润率），才能称得上是高收益型企业。

面对我提出的"10%的税前利润率底线"，有的人或许会提出异议，认为"不同行业的利润率有所差异，不可一概而论"。

我创业至今，真心庆幸自己当初选择了制造业。虽说这一行既苦又难，但复杂的成本因素反而成就了机会。原因很简单，由于成本包括材料费、人工费及其他各方面的费用，因此拥有较大的余地去削减成本和发挥创意，从而提升产品的附加价值。换言之，只要开动脑筋，就能不断提高利润率。这便是制造业的优势所在。

其他行业则不尽然，以零售业为例。其无非就是从厂家直接进货，然后在进价的基础上设定零售毛利率，因此利润空间较为有限。

我在创立京瓷后不久，觉得营业部门必须独立核算，于是决定给予营业部门10%的佣金，作为其维持运营和工资开销的费用。另一方面，我知道营业部门还有"买断卖断"的方法——简单来说，就是营业部门以进价包下生产部门的产品，然后自行定价卖出。换言之，前者根据10%

的佣金来决定售价，后者则完全开放了定价权。

纵观人类历史，随着资本主义的蓬勃发展，零售业亦逐渐繁盛。在人类还靠打猎采摘为生的远古时代，零售业是不存在的；随着人类从移居转变为定居，从狩猎进化为畜牧和耕种，就产生了诸如乳品、大米、小麦等农副产品。于是，一旦某种产品相对富裕的地域获得丰收和盈余，就能将农副产品以较低的价格分享给周边地区。但后来有人发现，在较为偏远的地区，由于相对匮乏，因此同样的东西价格却贵不少，于是发现了其中的商机——从较为富饶的地方大量低价购入农副产品，然后以手挑肩扛的方式搬运到匮乏的地方，就能高价转卖。这些人可谓零售业的鼻祖，他们用搬运和路途的辛劳赚取差价。

进货后运到市场所在地，按照当地行情定价出售。如果能做到“低价买入，高价卖出”，便能赚得十分可观的利润。从古至今，这种商业模式一直未变。不管是从事原油还是其他期货交易，人们都追求最低的买入价和最高的卖出价。不仅是实物，外汇交易亦是如此，今天以低价买入，明天以高价卖出，从而赚取差额。由此可见，零售业（或者说整个流通业）的繁荣是资本主义发展的起点。

后来我才知道，所谓“买断卖断”的方式，其实是基于零售业的原型，但在让营业部门独立核算时，我并没有采取这种方式，因为这会使营业部门成为一个与公司利益割裂的“批发零售商”，于是该部门会在“采购”时拼命压价，最终导致生产部门和营业部门之间关系紧张；另一方面，假如营业部门不够机灵，以较高的价格“采购”了生产部门的产品，那么就可能不得不以低于“进价”的价格卖给客户，于是产生“逆向差价”，从而蒙受损失。

为了避免这种情况发生，我采取了另一种方式——首先让营业部门与客户去谈价钱，并将谈判结果及时反馈给生产部门并征求意见，比如问生产部门的负责人“这个价格可以做吗”，如果生产部门同意，便立即与客户成交，从而获得订单。这样一来，不管敲定的价格是多少，都要把其中的10%给营业部门，算作佣金。由于采取了这种透明的机制，因此早在谈判阶段，生产部门便知道，定价的10%是营业部门的佣金，剩下的90%归自己，于是能够在此基础上进行成本核算，从而决定是否接单。至于为何把给予营业部门的佣金定为10%，完全出于我最初的决定，因为我估算过，只要他们努力用心，靠这点佣金完全能够养活自己。

然而，该方式也并非十全十美。即便定价过低，营业部门也照样能拿走10%的佣金。换言之，不管客户怎样压价，营业部门可谓不痛不痒；可生产部门就不同了，如果价格低于盈亏临界点，就会出现赤字。换言之，营业部门只要谈成生意，不管定价多少，都能获得10%的佣金，这涉及“定价即经营”的理念，即定价是企业经营的大学问，可由于营业部门的收入是佣金，因此往往会倾向于依靠低价来促成交易。如果生产部门表示不满，营业部门便可以拿竞争对手说事，比如“其他公司说这个价格能做”，从而逼迫生产部门认同定价的合理性。

但正所谓“两害相权取其轻”，与其用“买断卖断”的方式让营业部门收益波动且关系恶化，不如承担营业部门定价过低的风险。毕竟后者的唯一风险在于营业部门与客户议价的环节，只要把好这一关，其他都较为稳妥。经过如此缜密的风险评估之后，我当时才对营业部门说：“每谈成一笔生意，你们都可以获得10%的佣金，但交通费、人工费等所有费用都由你们自行承担，并做出利润。”

我一直强调：“10%左右的税前利润率是底线，假如达不到这个水平，那么就算不上生意。”但京瓷的营业部门所得不过10%，在减去人力成本及其他各项经费开支后，一般只会有3%～4%的盈余。作为制造型企业的营业部门，作为负责推销自家产品的部门，3%～4%的利润率已经足够。只要生产部门能够保证15%的利润率，那么最终的合计利润率就高达18%～19%。换言之，作为与生产制造直接关联的内部共同体，营业部门拥有3%～4%的利润率便足矣，所以我当初把佣金定为10%。

另一方面，如果是完全独立于厂商的贸易公司，其情况又如何呢？日本有不少知名的综合商社，纵观该行业，10%的销售佣金已经算高的了，很多时候根本达不到这个数。再加上各种运营成本和风险，即便创造了数兆日元的营业额，其最终利润率却只有百分之零点几。换言之，虽然销售额非常可观，但实际利润却少得可怜。如今，不少贸易公司面临被淘汰和洗牌的危险，而在我看来，利润率如此之低的生意，没法做下去是理所当然的。

但对于零售和贸易也不可一概而论，以我们京瓷的代理为例，尤其在美国，我们采用的是一种名为“代理人”（manufacturers representative）的方式。这种代理人与来去自由的推销员类似，既不用承担库存，也不用开设门店，他们走访客户，到处推荐京瓷的产品。假如推销成功，比如客户决定采购价值100亿日元的陶瓷封装元件，代理

人就会先对客户说：“我会马上和京瓷公司联系，接下来的所有事项，您直接找京瓷就可以了。”然后再对京瓷的相关负责人说：“我拉了100亿日元的订单，请给我佣金。”这就是所谓的代理人，只要动动嘴皮子，既不负责产品，也不需要垫钱，所以给个3%的佣金应该也不算少了。

可当京瓷开始生产消费级产品时，我才知道该领域的市场销售有多么不易——生产消费级产品的企业，不管是旗下的销售公司还是销售部门，如果没有30%左右的佣金，根本无法维持运作。由于之前一直只生产各种部件，而且向各厂商直接供货，因此我并不了解消费级产品的市场规则，还以为10%的佣金已经算高的了。

此外，由于京瓷的不少产品具有很强的专业性和针对性，因此并不怎么做广告。采购部件的客户都是诸如东芝、日立之类的大厂商，所以不需要通过报纸或电视向普通消费者宣传产品，也就省去了这笔费用；而消费级产品则不同，为了向普通消费者传达产品的魅力，必须进行宣传和推广，而且还必须保证一定的库存，所以相关的销售公司和部门需要收取相当高的佣金，否则无法承担各种成本。当我第一次了解到这些情况时，才恍然大悟——生产消费级产品真是不易。

与我们京瓷的营业部门不同，零售业采取的往往是“买断卖断”的方式——即自掏腰包进货，然后自己负责消化库存，因此既要承担库存资金占用所导致的利息支出，又要承担滞销存货所带来的清仓损失。不仅如此，即便最初的定价能够保证30%的毛利率，可一旦不得不降价销售，那么别说30%了，就连20%甚至10%的利润率都难保。换言之，一旦产品零售价下跌，30%的毛利率就会即刻丧失。所以说，面向普通消费者的零售业不好做，尤其是自己进货和销售的业者，倘若没有一定的聪明才智，恐怕连10%的税前利润率都达不到。

如果要实现高收益，更是必须拥有出类拔萃的头脑和才干。

要点

原本只是觉得交这么多税太吃亏，于是想办法少交，但在不知不觉中扭曲成了一种“期望低收益”的错误意识。换言之，明明初衷是为了避税，而并非希望自己的企业减少收益。可这样的心理状态却潜移默化，从而使企业家变得安于现状，最终萌生自甘堕落的思想，认为“还是低收益好”。

○

高收益能增加企业的现金流，从而提升企业购置设备的财力，并在增加企业内部留存、提高自有资本比例的同时，增强企业的还款能力，最终实现无贷款经营。

○

要想判断一家企业对将来的负担及风险的承受能力，就要以“利润率”作为指标。所以说，高收益型企业在这方面的承受能力强。另一方面，所谓“收益性”则是指企业的“持久力”，包括承受将来薪酬上涨和其他成本上升的持久力。

○

企业要想实现可持续发展，则必须不断进军新领域，可这条路绝非一马平川的坦途，而是充满荆棘的险路。为了能够负担这样的赤字，企业就必须夯实家底。换言之，唯有让既有事业保持高收益，企业才能承受多元化发展的负担。

○

如果利用垄断优势来抬高价格、牟取暴利，那的确有失公允；反之，如果在参与全球竞争、努力生产的前提下实现高收益，那就是制造型企业的勋章，丝毫没有被非难的理由。

○

即便是看似矫情的歪理，也是不可或缺的。只有存在理论依据，人才能满怀信念地贯彻执行。总之，依据能增加信心，理论能明确目的。

○

不管从事何种行业，既然经营企业，至少要创造10%的税前利润率，否则就算不上企业家。假如企业利润低下，那等于是让自己的辛劳和汗水失去意义。

○

我认为，企业的税前利润率底线是10%。鉴于此，至少要在该基础上翻倍（即创造20%的税前利润率），才能称得上是高收益型企业。

全球化下的企业经营与公司治理

日经论坛“世界企业家大会”演讲——1999年10月7日

1999年10月，日本经济新闻社、瑞士国际管理发展学院（IMD）及美国斯坦福大学亚太研究中心共同举办了第1届日经论坛“世界企业家大会”。在该大会上，稻盛发表了演讲。在这为期两天（10月7日至8日）的会议上，围绕着“跨越国界桎梏，构建富裕社会，发挥带头作用，迎接21世纪”的主题，日本、美国和欧洲的企业家各抒己见，开展了热烈的演讲和讨论。

在演讲中，稻盛指出，管理企业的本质是管理员工，必须宣传和贯彻能够受到子公司和全体员工尊敬的经营理念，才能让日本企业在今后的全球化竞争中立于不败之地。

日企的管理现状

今天，我想以“全球化下的企业经营与公司治理”为主题，谈一谈我平时的心得体会。

要想把公司治理这个问题说明白，我觉得首先有必要讲一讲日企的管理现状是否合理。

纵观日本的股份制企业，可以发现企业之间互相持股的情况较为多见；与之相对，个人股东的比例却相对较低；因此股东对企业经营层的监督机制较为落后。鉴于此，把企业交给董事会全权打理的做法成了日企的主流。这样一来，原本拥有企业决策权的股东便无法有效行使自己的权利。

这种约定俗成的习惯造成了一种轻视股东的风潮——在日本，假如股东在股东大会上以业绩不振为由，要求更换董事会的领导班子，就会背负“强行夺权”“黑心股东”之类的恶名，所以日企的股东几乎不会公开表示对现役董事会的不信任。

此外，如果日企的社长任期超过10年，那么公司董事会的大部分成员往往都来自他的麾下。这样一来，董事会就很难正面反对社长的决策。换言之，董事会成了听命于社长的机构，而社长则成了公司的“独裁者”。在日企，这种模式较为常见，由于社长一家独大，因此企业在运营过程中容易出现重大问题。至于类似的案例，想必各位都有耳闻目睹。

不仅如此，作为公司的经营层，如果社长和董事会成员游离于股东的监督，对企业实行“专制化管理”，那么公司干部的退休慰问金便成了一个“老大难”的问题。按理来说，应该召开股东大会，由各大股东来决定干部退休慰问金的发放；可在日企，较为常见的做法却是“权力被迫下放”——不管是退休慰问金的发放形式还是额度，股东都被要求全权交给董事会，由董事会按照公司内部章程来定夺。换言之，发不发、发多少、何时发，这些原本应该由各大股东决定的事项，实际上却成了其无法监督和管辖的范围。一句“关于（退休慰问金）发放金额、形式等具体细节，希望（各大股东）全权交给董事会决定”，体现了不少日本企业家“以自我为中心”的态度。

尤其在上市的日企，这种将股东视若无物的经营方式更是横行，这导致不少日企陷入社长和董事会成员“一家独大”的专制体制。在我看来，目前仍未有行之有效的监督体系和抑制手段。

鉴于日本股份制企业这种较为落后的管理体制，不少有识之士提出了改革和改善的要求，且这样的呼声日益高涨。要想解决这个顽疾，首先应该将决策权归还给股东，并建立相应的机制，从而使股东的意见能够及时有效地反馈给企业经营层。为此，最近出现了“股东代理人”，即与公司无直接利害关系的“社外董事”。通过在董事会中加入这样的“新鲜血液”，并引入以“执行董事”作为企业经营领导的“执行董事制度”，从而实现企业的权力平衡。

“董事会制定企业的经营方针和战略；执行董事则以此为基础，充分利用既有的人力、物力和财力等经营资源，从而落实方针与战略；最后再由董事会对落实情况和结果予以管理和监督”。许多人认为，日本企业也应该尽快引入这种董事会和经营层各司其职的制度。在现实中，有的日企的确已经开始采用“执行董事制度”。在我看来，这是一个可喜和正确的方向。

日企子公司与关联公司的管理模式

接下来，基于该理念之下，我想探讨一下日企子公司和关联公司的管理模式。

从公司治理体系的角度来看，母公司与子公司的关系相当于董事会与执行董事之间的关系，前者对股东负责，后者落实经营策略。换言之，母公司决定了子公司的经营方针和战略，子公司则充分利用既有人力、物力和财力等经营资源，从而落实方针与战略，并努力提升公司业绩。

从该意义层面上说，这种母公司和子公司的关系与企业管理中的“各司其职”如出一辙——前者即董事会，后者即执行董事。鉴于此，子公司的经营状况就成了一杆秤，它能够衡量公司治理体系是否运作顺畅。

既然如此，就可以用该标准来评估日企母公司与子公司之间的实际关系，于是可以得出几种日企中较为典型的管理模式。

第一种模式是“直接管理”。顾名思义，为了让子公司按照母公司的意愿经营，子公司总裁自不必说，就连大部分的公司干部都由母公司直接委派。在该模式下，不管是子公司的经营方针和战略，还是人事调动和安排，甚至是具体的经营手段，母公司都会进行管控和干预。由于子公司的经营层必须征询母公司的意见并按照指示行事，因此完全丧失了自主性和能动性。

但日企母公司和子公司之间的关系并非皆是如此，这就要提到第二种模式——“彻底放权”。顾名思义，在该模式下，子公司总裁不是从母公司“空降”的，而是在子公司的正式员工中选出，并且将企业经营权完全交给子公司。在该模式下，假如一切顺利，那么子公司就能够充分发挥自主性和能动性，从而取得出人意料的发展，最终甚至成长为超越母公司的优秀大企业；另一方面，也存在不少失败案例——子公司仗着完全自主的权力而刚愎自用，最终甚至走向灭亡。所以说，这种管理模式类似双刃剑，既可能成功，也非常可能失败，风险较大。

换言之，从形式上看，日企母公司对子公司的管理制度与英美企业类似——董事会与执行董事各司其职，但在实际经营中却不尽然。在日

本国内，由于文化和心理层面的认同感，只要母公司不对子公司专制过头，那么二者之间的关系就能维持在一个较为稳定的状态，各种问题和矛盾也不会激化和爆发；但倘若子公司在海外，那情况就不同了。对于第二种情况，我想予以进一步分析和阐释。

如何管理海外子公司

随着经济的不断全球化，越来越多的日企在海外也逐渐拥有了子公司、关联公司和合资公司。不少日企在管理它们时，几乎照搬照抄日本国内的子公司管理模式。

首先是人事方面。日企在海外子公司和合资公司等分支机构中的领导干部几乎都是从母公司直接派遣的。其初衷是促进与母公司的交流沟通、构建信赖关系，并保证与母公司的经营战略保持一致；但另一方面，由于经营方面的重要事项往往需要以书面请示的方式交给总公司裁决，因此当地经营层既不用自我担责，也几乎无法当家做主。

自不必说，干部人选、经营方针、经营战略都由母公司决定，有时甚至连琐碎事项都要一一向母公司请示汇报。这种母公司掌控一切的管理方式不但会导致决策迟缓、反应较慢，而且还会使当地经营层缺乏自主性，从而产生效率低下的通病。但这种管理方式也并非一无是处，由于一直处于总公司的管控之下，因此海外子公司或合资公司等分支机构的领导根本不可能擅自做出荒唐的决策，从而大幅降低了巨额亏损的风险。

此外，还有第三种模式——“间接管理”。这种模式介于第一种和第二种之间，一部分经营干部由母公司直接委派，但他们并不会干涉海外子公司或关联公司等分支机构的经营活动，而是委托当地经营层全权负责。这种方式的机遇和风险其实与刚才讲的第二种模式类似——既可能获得出乎意料的成功，也可能因为当地经营层的失控而导致破产。在座的各位应该也耳闻目睹过类似的正面案例和反面案例，因此想必能够理解这种管理模式所隐藏的风险。

让我们说回日企进军海外的现状。刚才讲到，纵观日企在海外的子公司或关联公司等分支机构，在大多数情况下，其核心领导干部都由母公司直接委派。换言之，母公司对分支机构采取的是“高密度管理”，导致这些海外企业的领导干部几乎都是日本人。对此，不少人提出批评，呼吁“日企应该更多地启用当地人”。在这样的呼声之下，如今有不少日企开始在经营层中提升当地员工的比例。

日企收购海外企业的情况又有所不同，由于被收购企业的领导乃至普通员工几乎都是清一色的当地人，因此母公司便不得不面对两个现实

问题：①如何管理该企业；②如何用好原有的领导干部。在全球化日益迈进的今天，对于日本的企业家而言，这势必是一个必须重新认真思考的问题。

在我看来，当务之急是学习英美企业的公司治理经验，以较为合理的模式来管理子公司等分支机构。具体来说，由母公司（相当于董事会）来决定经营方针和战略，子公司等分支机构（相当于执行董事）的经营层则以此为基础，充分利用既有的人力、物力和财力等经营资源，从而取得实际成果，最后再由母公司对实际成果予以监督和评估。在我看来，日企要想较为合理且有效地管理海外子公司等分支机构，这种“提供方针、落实责任、评估成果”的体系是必不可少的。

要想让这种体系发挥作用，母公司在提供经营方针和战略时，切不可仅仅停留在宏观和笼统的层面，而应该从实际需要出发，做出较为具体的指示。对日本企业家而言，由于习惯在传达“基本精神”后便委托下属全权负责，然而海外子公司等分支机构不太适应这种方式。

在美国企业的工厂里，经常能看到各种详细的指导手册，内容涵盖生产工序、作业流程、管理步骤等各方面。员工以此为纲开展各种管理和生产工作；与之相对，我们日本人往往习惯于让下属“领会精神”，然后让他们自主开展管理和生产工作。

不仅是管理，经营方面亦是如此，企业家必须在充分理解国内外文化差异的基础上，思考母公司提供的经营方针和战略是否适合于海外子公司等分支机构，从而制订具有针对性（尤其对位于欧美国家的子公司）的详细计划。在监管方面亦是如此，与日本国内的子公司相比，（在海外）需要更为系统和精确的监管机制。只有把这些方面的工作做到位，才能在预防失误和风险的前提下，确保海外子公司等分支机构的独立自主性。换言之，要在设定“安全阀”的基础上，让分支机构充满活力地发挥主观能动性。

“把握人心”是企业管理的必要条件

所以说，面对经济全球化的时代，日企对于海外子公司等分支机构的公司治理制度必须符合两大条件：①采取与“执行董事制度”类似的机制来进行管理；②灵活运用美国企业中较为常见的系统性管理手段。但要注意的是，仅仅拥有先进的管理制度和手段还不够，要想让企业运作顺畅，还需要其他方面的加持。究其原因，在于日本与海外之间的诸多差异，与日本国内的子公司不同，日企与海外分支机构之间存在文化差异、思想差异以及语言差异，这些差异就像源于心念的无形之墙，是无法光靠制度或体系来瓦解的，但它甚至可能会让母公司和子公司之间的交流沟通产生障碍。在我看来，如果不解决该问题，日企就无法真正实现面向全球化时代的企业管理。

所谓企业治理就是“治人”，要想建立行之有效的制度或体系，则必须先“把握人心”，即“治人”。“治人”的方法各式各样，但万变不离其宗的要点是“信赖”与“尊敬”。换言之，领导必须以身作则，从而获得下属的信赖和尊敬。假如一味地凭借权力和威慑来迫使下属听命，那么获得的只能是浮于表面、阳奉阴违的“忠诚”，一旦出现危机，没人会挺身而出。人心易变，可一旦建立了发自内心的信任关系，人心就会坚如磐石。因此，如果一个企业或组织建立在信赖与尊敬的基础上，那么它就牢不可破。这个道理当然也适用于日企母公司与海外分支机构的关系中——如果后者对前者心怀信赖与尊敬，那么企业自然能够团结，政策也自然能够落实。我认为，这便是最为理想的企业治理。

将经营理念变为全员共有的信念

那么问题来了，究竟应该怎么做，才能让子公司的领导干部信赖和尊敬母公司呢？答案很明确，母公司必须拥有值得被尊敬的经营理念，并将其升华为信念，进而付诸实践。

换言之，要想管理好子公司或关联公司等分支机构，母公司必须贯彻值得被信赖和尊敬的经营理念，并在实践中发挥远见卓识。在此基础上，如果子公司等分支机构的领导干部佩服和认同母公司的经营理念，并且产生共鸣，那么公司治理机制便能有效发挥作用，于是企业经营便能迈入良性循环的正轨。

世界各国的文化、历史和习惯各不相同，尤其是东西方之间，在许多方面存在着巨大差异。要想团结不同环境下成长起来的人，企业的经营理念必须具有普适性，即能够获得全世界人民的共鸣和赞同。我认为，只有让世界各地的员工共享这种经营理念，企业才能够突破文化壁垒，实现团结一心推进事业的理想局面。

纵观全世界的大企业，凡是那些真正能够被称为跨国集团的大企业，其往往具备能够让全世界员工共有的普适性经营理念。诸如IBM和惠普（HP）等国际巨头，它们的经营理念能够唤起任何一个人的信赖和尊敬之情，它们位于世界各地的员工都以同样的经营理念为纲，并以最大的努力去付诸实践。下面介绍一些它们的具体理念：

我们“信赖每名员工，尊重每个个体”；

我们“致力于为顾客提供最好的服务”；

我们“把诚实作为企业发展的座右铭”；

我们“追求完美”；

我们“重视团队合作，追求共同成功”。

其他还有很多，在此就不一一列举了。总而言之，只有具备并大力宣传这种万人共鸣的经营理念，企业才能在全球化经济的舞台上博得喝彩和成功。

在我看来，关键在于以普适性理念为基础，再加上把“为社会、为世人做贡献”视为企业存在价值的崇高经营哲学，还有规范企业行为的公司伦理体制。只有同时具备优秀的经营理念和经营哲学，才能真正把企业管理好。

换言之，应该从“作为人，何谓正确”的自问出发，且不管现实状况如何，都要贯彻诸如正义、公平、公正、勇气、博爱、努力、谦虚、诚实等看似极为原始的共同价值观，并把它们作为企业理念的核心部分。京瓷便是如此，我们一直以这种共同价值观为基础，并通过具体的行动方针来不断推进实际的经营活动。

关于京瓷的行动方针，我在此介绍几条。首先是“光明正大地追求利润”。这世上有不少企业家心怀一夜暴富的欲望，妄图通过不正当手段或投机行为来牟取暴利；京瓷则不同，我们一直坚持光明正大地开创事业，并追求正当利润。

其次是名为“经营如玻璃般透明”的方针。它要求企业的经营活动必须实现“透明”，上至公司领导，下至普通员工，无一可例外。不仅在公司内部应该如此，对外也必须按照相关规定公示企业信息，从而做到公平、公正。通过这种“透明”的经营方式，不但能够营造良好的企业风气、杜绝舞弊行为，还能够提高员工为企业出谋划策的主人翁精神。

除此之外，京瓷还有很多行动方针，比如“贯彻顾客至上主义”“重视独创性”“树立远大目标”“把利他之心作为判断基准”“认真努力，埋头苦干”“贯彻公平竞争的精神”“注重公私分明”等。这些方针包含在京瓷的实用经营哲学和企业伦理规范中，属于整个京瓷集团由上至下共有的思维方式。

日本人往往倾向于单纯模仿欧美企业的经营方式，且只学到了其形式，却未了解其核心。在我看来，只有在确立企业经营理念这一关键性基础的前提下，才能有效实施企业管理，最终形成系统化的公司治理制度。

到了21世纪，全球化必将进一步加速。我坚信，如果日企届时能够普遍拥有值得被信赖和尊敬的企业理念，并通过共享使其成为管理世界各地子公司及关联公司的方针和手段，那么就能迅速成长为真正意义上的全球化企业，从而进一步扩大规模，实现发展。

企业合并的理想方式

在全球市场竞争日益激烈的大环境下，为了从中胜出，企业之间的“合纵连横”变得越来越重要。为了增强在全球化竞争中的实力，不少大企业正在推进前所未有的合并或整合活动，且类似案例在今后只会越来越多。鉴于此，最后我想讲一下，在企业合并时，应该采取怎样的公司治理制度。

纵观日企之间的合并案例，合并双方越是业绩优秀，就越喜欢采用“对等合并”“平等精神”之类的辞藻。可实际上呢？所谓基于“平等精神”的合并，其结果往往是两家公司的组织、人事和相关体制都原封不动地一并保留，成了各行其是的并列体系。尤其是人事变动，无论是升迁还是调动，常常采用一种被称为“轮流坐庄”的规则，即重要职位由双方任命的人员轮流担任。

照理来说，企业合并的初衷是形成合力、提升效率。换言之，应该取得“1＋1＞2”，甚至是“1＋1＝3”“1＋1＝4”的效果。然而，所谓“对等合并”的日企惯例却起到了反效果——由于完全无视企业经营规律，对组织功能机构采取“双重并行化”，不予进行精简和清理，因此导致企业合并后的效果并不理想，甚至为了协调两个独立组织而耗费大量时间和精力，简直还不如合并前的效率高。换言之，这种合并非但没有起到“1＋1＞2”的效果，反而连“1＋1＝2”都做不到，其结果只能是“1＋1＝1.3”“1＋1＝1.4”，甚至是负数。原本是为了提升效率才实施的合并，最终却导致企业的国际竞争力不升反降。

所以说，要想在全球化竞争中生存，日企就必须采取能够提升效率的合并方式，使二者的合力发挥“1＋1＝3”“1＋1＝4”的效果。我建议日本的企业家不要一味地拘泥于先前的惯例，而应该重新思考企业合并的初衷和本质。在我看来，要想增加企业合并后的团结凝聚力，就必须将一个永久性的强力组织作为主体，让它对其他组织进行吸收和整合。换言之，既有的强力组织势必处于优势，具备先进性；而只有让后进的被先进的吸收和同化，合并后的企业才能变强。

问题在于，日本社会的传统是“以和为贵”，大家都不喜欢胜负分明。究其原因，可能由于害怕强者以胜者自居而变得桀骜不驯，因此日本人普遍厌恶争强好胜。结果导致连企业合并这种单纯的经济行为都变得富有感情色彩，于是合并时往往不强调孰胜孰败和孰强孰弱，而只是

一味地宣扬“平等”和“对等”。换言之，日企之间合并时，往往故意模糊“孰强孰弱”的概念。

除了上述国民性的原因外，还存在人际关系的考虑——如果把“收购方”和“被收购方”或者说“占领方”和“被占领方”分得清清楚楚，可能会导致合并后的双方员工无法实现真正意义上的和谐共处，于是不断强调双方员工的“对等精神”。可结果呢？这种合并方式使得双方各自为政，两种既有的体系并行运作，从而导致企业整体效率低下。

纵观以所谓“对等精神”合并的企业，经营状况良好的几乎一家都没有。面对如此显而易见的现实，假如今后的日企依然一意孤行地墨守成规，以这种低效率的方式实施合并或整合，恐怕会在未来的竞争大潮中举步维艰。

面对即将到来的21世纪，日企如果想再次在国际舞台上崭露头角，当务之急是解决上述问题。这么做不仅能增强日企自身的竞争力，也是鼓励外企进入日本市场的必要条件之一。在讲演开头，围绕“全球化下的公司治理”这个主题，我谈了一点自己的心得体会，所谓“千里之行始于足下”，在我看来，改变以往合并或整合企业时的习惯做法，正是日企今后得以生存发展的第一块试金石。

要点

日本股份制企业的传统管理体制较为落后。首先应该将决策权归还给股东，并建立相应的机制，从而使股东的意见能够及时有效地反馈给企业经营层。

○

日企在收购海外企业时，当务之急是学习英美企业的公司治理经验，以较为合理的模式来管理子公司等分支机构。具体来说，由母公司来决定经营方针和战略，子公司等分支机构的经营层则以此为基础，充分利用既有的人力、物力和财力等经营资源，从而取得实际成果，最后再由母公司对实际成果予以监督和评估。日企要想管好海外子公司等分支机构，这样的体系必不可少。

○

日企在管理海外企业时，应该在充分理解国内外文化差异的基础上，制定适合于海外子公司等分支机构的详细经营方针和战略。在监管方面亦是如此，必须制定系统和精确的监管机制。只有把这些工作做到位，才能在预防失误的前提下，确保海外子公司等分支机构的独立自主性，即要在设定“安全阀”的基础上，让分支机构充满活力地发挥主观能动性。

○

仅仅拥有先进的管理制度和手段还不够，要想让企业运作顺畅，还需要其他方面的加持。究其原因，在于日本与海外之间存在文化、思想以及语言等方面的无形差异。必须明白，这些差异就像源于心念的无形之墙，是无法光靠制度或体系来瓦解的，而它会让母公司和子公司之间的交流沟通产生障碍。如果不解决该问题，日企就无法真正实现面向全球化时代的企业管理。

○

企业治理的本质是人员管理，要想建立行之有效的制度或体系，则必须先“把握人心”，即“治人”。“治人”的关键在于“信赖”与“尊敬”。换言之，领导必须以身作则，从而获得下属的信赖和尊敬。

○

假如一味地凭借权力和威慑来迫使下属听命，那么获得的只能是浮于表面、阳奉阴违的“忠诚”。俗话说“心如电转”，即人心是不断变化的；可一旦建立了发自内心的信任关系，人心就会坚如磐石。如果一个企业或组织建立在信赖与尊敬的基础上，那么它就牢不可破。同理，如果日企母公司与海外分支机构能够建立这样的关系，那就是最为理想的管理模式了。

○

究竟应该怎么做，才能让子公司的领导干部信赖和尊敬母公司呢？答案很明确，母公司必须拥有值得被尊敬的经营理念，并将其升华为信念，进而付诸实践。

○

要想管理好子公司或关联公司等分支机构，母公司必须贯彻值得被信赖和尊敬的经营理念，并在实践中发挥远见卓识。

○

世界各国的文化、历史和习惯各不相同，尤其是东西方之间，在许多方面存在着巨大差异。要想团结不同环境下成长起来的人，企业的经营理念必须具有普适性，即能够获得全世界人民的共鸣和赞同。只有让世界各地的员工共享这种经营理念，企业才能够突破文化壁垒，实现团结一心推进事业的理想局面。

○

把“为社会、为世人做贡献”视为企业存在价值的崇高经营哲学，加上规范企业行为的公司伦理体制。换言之，只有同时具备优秀的经营理念和经营哲学，才能真正把企业管理好。

○

应该从“作为人，何谓正确”的自问出发，贯彻诸如正义、公平、公正、勇气、博爱、努力、谦虚、诚实等看似极为原始的共同价值观，并把它们作为企业理念的核心部分。

○

不要只单纯模仿欧美企业的经营方式，只有在确立企业经营理念这一关键性基础的前提下，才能有效实施企业管理，最终形成系统化的公司治理制度。此外，随着全球化的进一步加速，如果日企能够普遍拥有值得被信赖和尊敬的企业理念，并通过共享使其成为管理世界各地子公司及关联公司的方针和手段，那么势必能够迅速成长为真正意义上的全球化企业，从而进一步扩大规模，实现发展。

○

要想在全球化竞争中生存，日企就必须采取能够提升效率的合并方式，使二者的合力发挥“1＋1＝3”“1＋1＝4”的效果。要想增加企业合并后的团结凝聚力，就必须将一个永久性的强力组织作为主体，让它对其他组织进行吸收和整合。换言之，既有的强力组织势必处于优势，具备

先进性；而只有让后进的被先进的吸收和同化，合并后的企业才能变强。

○

纵观以所谓“对等精神”合并的企业，经营状况良好的几乎一家都没有。面对即将到来的21世纪，日企如果想再次在国际舞台上崭露头角，当务之急是解决该问题。这同时也是鼓励外企进入日本市场的必要条件之一。所谓“千里之行始于足下”，改变以往合并或整合企业时的习惯做法，正是日企今后得以生存发展的第一块试金石。

Table of Contents

稻盛和夫谈经营：创造高收益与商业拓展
- 推荐序　致良知之天理于事事物物
- 前言
- 有关本书的编辑
- 经营问答一　长期计划的可行性
  - 塾生问
  - 长期计划的陷阱
  - 擒贼搓绳式经营
  - 像尺蠖虫一样一步一步前进
  - 慎重且仔细地制订计划才是真正的冒险家
  - 比起长期计划，更重要的是“持续”
- 经营问答二　企业如何加强采购，改变低收益的现状
  - 塾生问
  - 回归到思考问题的原点
  - 一切都从“首先得想”开始
  - 采购方法无限多
  - 赚钱在采购
- 经营问答三　应该如何定价，摆脱收益的恶化
  - 塾生问
  - 定价并不取决于材料成本，而是取决于客户认可的价值
  - 以客户愿意购买的最高价格销售
  - “价值”是指客户认同的东西
- 经营问答四　如何摆脱贴牌加工这种不利的地位
  - 塾生问
  - 把贴牌加工做彻底，从中透彻思考生存之道
  - 把相同的产品卖到其他企业，以达到稳定经营的目的
  - 经历严格的考验才有今天的京瓷
  - 彻底削减成本，当好贴牌加工角色
  - 在自己的技术、优势、特长的延长线上开拓新事业
  - 再结晶宝石和第二电电
- 经营问答五　如何扩大市场份额
  - 塾生问
  - 彻底把自己当作佣人、跑腿的人

以“坚忍”破除畏难意识
客户的需求，您就应该去做
对员工满怀感谢和关爱
进行“顾问式销售”
追求扩大目前业务的市场份额
经营问答六　排行第二的厂商的销售策略
塾生问
销售除了腿脚勤快别无他法
经营的骨子里需要隐藏着斗争心
经营问答七　导入阿米巴经营后，如何产生成果
塾生问
把有经营神经的人提拔进经营层
向工匠讲述工作和人生的意义
经营问答八　如何重振公司，使其不再持续亏损
塾生问
思考自己公司的优势
不容乐观的社会结构变化及建筑行业的前景
经营者要有预见性
应该走还是留，伴随着这个决断的是意义和使命
经营问答九　客户信誉不稳定，应该如何回收债务
塾生问
明确客户的支付条件的限度
销售负有收款的责任
向对方解释为何必须收款
“监控”对方的公司
察觉破产迹象后应该采取的行动
经营问答十　为了企业生存，是否应该进入其他行业
塾生问
以“付出不亚于任何人的努力”多方位、多元化地开展事业
彻底发挥特长，决不隔空飞子
只要具备领导力，就能从事其他工作
创办承包型风险企业
经营问答十一　进军海外及拓展新事业的方法
塾生问
拥有独特的技术是在国外生产的第一道关口
是否有能力出色的优秀人才派驻国外
让精通语言的人辅佐

使京瓷走向全球的“愚人战术”
没有受尊重的领导者，就没有主动的员工
新事业要靠一技之长决一高下
仅带着哲学来到第二电电
经营问答十二　接受并购整合邀请的判断基准是什么
塾生问
为了在激流中脱颖而出，合并是正确的选择
正确估算双方公司的价值
确认延续在盛和塾所学的员工教育
明确拿到出任二把手的承诺
通过您的说明，填补薪资水平的差距
经营问答十三　合并后的组织运营等问题
塾生问
在“对等精神”中苦苦挣扎的日式合并
问题在于没有达成共识
双方领导人要面对面把话讲清楚
明确好合并后的形态再合并
经营问答十四　为了设备投资筹集资金，是否考虑上市
塾生问
在自己公司内研究如何改良机器
只要努力钻研，足以战胜拥有先进技术的其他公司
自己培养技术人员，日日钻研创新，提升机器设备的性能
高收益是一切的基础
发掘工厂内隐藏的利润
牢牢盯住渠道费用、销售费用
稻盛和夫谈经营：人才培养与企业传承
推荐序　致良知之天理于事事物物
前言
有关本书的编辑
经营问答一　培养员工的理想方法是引导还是推动
有问题要当场指出
要在现场这一修罗场派上用场
通过酒话会互相摸清脾性
经营问答二　怎样使员工保持完成业务的高度积极性
明确企业的目的和意义
企业为了员工的幸福而存在
经营问答三　怎样把自己的想法渗透给全体员工

创业第三年的反叛使我发现了企业真正的存在目的
率先垂范，努力传递自己的思想
和员工相互讲述心里话（与美国干部的小插曲）
要培养受员工和顾客尊重的高尚人格，这十分重要
经营问答四　怎样培养干部
企业规模一变大，就无法看清全局
把员工打造成自己的分身
哲学是用于塑造“经营者”的
把组织划分为可看清核算的最小单元
就连基层的临时工或兼职员工都有利润意识
不是“全部委托”，而是让人“负起责任”
经营问答五　如何处置不称职的资深干部
赢得员工信赖和信任之后，再决定怎样处置资深干部
发动公司所有人，发起提高效益的运动
经营问答六　如何对待不称职的经营人员，及如何对二把手授权
人随着立场和时间的流逝而变化
处理人的事情需要信赖关系
应该问的是领导者自身在经营上付出的努力
把二把手人格放在第一位
有器量的人努力并可提升
经营问答七　经营者应该发挥怎样的作用
对经营者而言，这是一个层次很高的问题
贪图安逸快乐、游戏人生的第二代社长
以心目中的理想企业为目标
攀登哪座山决定了人的活法
经营问答八　董事挑选的基准是什么
选拔董事，第一基准就是人品
人是城堡、人是石墙
“持续”让愚钝变非凡
经营问答九　社长应该注意的事情是什么
心中拥有判断、决策的基准
承担无限的责任
把自己的人格、意志注入企业
为了员工，比任何人都勤奋工作
培养高尚的人格
经营问答十　怎样建设充满价值感、充实感的企业
让员工充满价值感的企业

积极性的原点是“参与意识”
描绘梦想的愿景，激发员工积极性
强悍、刚毅兼具
要谦虚，不要骄傲；以员工为师，积累经验
身怀具有普遍性的哲学，磨炼思想与人格
为了保证企业的长治久安，要提高利润
经营问答十一　接班人的选拔基准及正确的接班方法
独特的销售渠道
独立核算的店铺运营能够培育人才
让在现场受过锻炼的人成为接班人
会计知识不可缺少
让诚实的人做接班人
爱惜您的儿子
怎样在国外开展业务
经营问答十二　作为第二任经营者，怎样做好事业的整改及继承
趁着财务体质良好，应该进行关闭整合
给离职的人充足的补助
不能为了继承遗产而使业绩变差
继承者继承大多数股份
重视一线的女员工
经营问答十三　为创业者不肯充分放权而烦恼
第二代要承受的“矛盾”
被依靠的感觉激发员工的干劲
用强大的领导力激起员工的勇气
经营问答十四　关于经营家族企业的方法及公司分化
首先要以“宽容之心”团结起来，优先恢复业绩
不要分化公司，而是细分组织，对企业进行重组
这是个相对的世界，自己改变了，对方也会改变
经营问答十五　兄弟经营的企业如何继承事业
不应该改变持股比例
只要企业规模变大，就需要把资本和经营分离纳入视野
经营问答十六　怎样使弟弟具备经营者意识（为了实现二人三足般的兄弟经营）
亲人待遇受企业蓝图左右
把握人心（经营者要赢得尊敬）
螃蟹只会根据自己壳的大小打洞
让亲人参与经营的难处

如果可能的话，让弟弟到别处谋生
利他的经营哲学
推荐序　一灯照隅　万灯照世
判断基准是哲学核心
MBA的缺陷
传统文化的局限
卓越的社会实验
前言
经营者应该具备的人格　在盛和塾神户塾长例会上的讲话—1990年2月19日
盛和塾诞生的经过
创立京瓷之前
感受本田宗一郎的气息
人格成长，拓展经营
经营需要勇气
经营的要诀是销售最大、费用最小
改变人的心理
领导力和判断基准　在原邮政省的讲演—1991年5月31日
领导必须有领导力
领导人的第一条件：给组织施加影响力
现在的经营状态是日常判断的积累
“判断基准”决定领导人的价值
追问下去的话，就追到了人的本能
理性判断及其局限
在超越理性的灵魂层面上进行判断
人的本质是什么？与外国干部三天的讨论
我们凡人，怎么做才能够在灵魂层面上判断事物呢
“动机至善，私心了无”
领导人应该具备优秀的品格和哲学
企业的自我革新　在第十六届研究开发管理科学讲座上的讲演—1991年6月5日
发明发现属于哲学的领域
“概念先行”的发想
无法自我革新的日本社会风气
研究者的唯一依靠是内心的指针
缺乏高尚的人格，就抓不住事物的核心
蛮勇与真勇之间只差一层薄纸

本能和理性的作用
遭遇困难，不要逃避，要从正面应对
拂去杂念，新天地显现
经营和斗魂　在札幌盛和塾开塾仪式上的讲话—1992年8月26日
领导人的哲学决定经营
守护员工不是轻松的事
马拉松赛的斗魂
与其“不言实行”，不如“有言实行”
竭尽全力紧跟先头团队
持续超速奔跑，促进成长发展
人们认为“绝不可能做成”的事，我们做
让企业经营好转的哲学　在盛和塾关东地区塾长例会上的讲话—1994年8月9日
当社长应有的心态
社长心得八条
为什么经营需要哲学
营造公司风气的是员工的心
关爱体贴中包含烈风般的严厉
利他的动机导致成功—创建通信事业
善意并购是业绩提升的关键
提高心性，拓展经营　在第一届领导人经营讲座上的讲演—1995年5月12日
提高心性，拓展经营
企业经营由领导人的思维方式和意志决定
公司的业绩就是经营者的意识本身
依靠朴实的判断基准，才有了今日的京瓷
人生·工作的结果＝思维方式×热情×能力
人用“心”判断事物
不能用本能、感觉、感情、理性进行判断
你的灵魂知道“何谓正确”
至少一天静心20分钟
全体员工对哲学产生共鸣了吗
让哲学“血肉化”
不断追问自己：“动机善吗？私心无吗？”
第二电电的成功证明了思维方式的重要性
为了日本社会的繁荣
在企业经营中的“六项精进”　在第五届盛和塾全国大会第二天的讲

话—1996年7月6日
人生的目的、意义
人生只有一次，不能从头再来
为社会、为世人尽力
我们是为了做“利他”这一行，才降临人世的
在企业经营中的“六项精进”
六项精进之一：付出不亚于任何人的努力
六项精进之二：要谦虚，不要骄傲
六项精进之三：要每天反省
六项精进之四：活着就要感谢
六项精进之五：积善行，思利他
六项精进之六：不要有感性的烦恼
实践“六项精进”，成就伟业
白隐禅师的《坐禅和赞》
才能不可私有化，为社会、为世人尽力　在京都市干部职员研修会上的讲演—1996年8月30日
领导人应该是怎样的
基于东方哲学的严于律己的领导论
人的本质是什么
领导人不可把才能私有化
思念造业
所谓灾难，就是消业
首先应该思考“人生的意义”
“为社会、为世人”应是公仆的人生态度
然而，领导人必须自己做出判断
“率先垂范”才是真正的领导人风范
赌在技术开发上
推荐序　一灯照隅　万灯照世
前言
我的企业家精神
企业经营中最重要的事
判断基准是“作为人，何谓正确”
只靠方法和策略不能经营好企业
因日本和美国思维方式的不同而苦恼
在美国也能实践“以心为本”的经营
福泽谕吉所倡导的领导人应有的资质
我们拥有梦想，充满浪漫

坚信一定成功，拼命努力奋进
持有渗透到潜意识的强烈愿望
自己的才能要用于为社会效力
将全部生命、全部人格注入企业
赌在技术开发上
技术开发的理念
首先动机非常重要
最需要的是“自燃型”人才
严格地要求自己
不懈努力达至伟大成功
自己的能力要用将来时看待
做出不亚于任何人的卓越的技术开发
将研究开发引向成功的思维方式和手法
在自身技术的延长线上确定研究开发的课题
技术研发“不下飞子”
必要的是技术的“强度”
千辛万苦创造市场
没有市场，就自己创造
从材料、技术、零部件三者的组合上探索可能性
制造为客户创造高附加值的产品
相对于研发课题，项目领导人更为缺乏
研发领导人所需要的人格
销售人员不兼任新产品的销售负责人
将自己置于饥渴状态
京都的本地企业应该相互提供技术
将研发课题设置在稍高的难度
从事研发所需要的“企业家精神”
成就革新事业的往往是外行
将专业化作为基轴，开发技术，经营企业
产业结构需要转变的20世纪80年代
将专业做到极致，以高技术为基础开展经营
意识到“只有专业化，才有出路”
从核心技术出发，展开多元化
研究工作世界领先——应用于电子工业
实现自古以来人类的梦想——应用于人体的材料
创造新产品、新市场——人工宝石的开发
挑战整个人类面临的课题——向替代能源领域进军

多元化朝“水平方向”扩展
“战力集中投入型”经营孕育技术革新
技术革新需要提高企业的流动性
创造的喜悦
京都陶瓷公司概要
创造从描绘梦想开始
描绘梦想，相信“能行”
乐观地设定目标
描绘梦想，积极开发，争当世界第一
实行阶段，悲观地审视构想
热情决定事情的成败
意念导致成功
成败取决于愿望的强弱
愿望释放强大的能量
应该有效使用潜意识
销售工作也要“创造”
创造市场——再结晶宝石的案例
蓝宝石单晶体的应用事例
创造性的意义
“想”就是最大的能量
研究开发和海外活动所需要的领导人的人格
独创性研究开发的时代到来了
由“危机感”产生的动机刺激和目标设定
研究开发工作需要什么类型的领导人
人格决定研究结果
研究开发需要平衡的人格
潜意识给予不可思议的启示
幸运由自己创造
所有领导人都要具备的共同素质
从巨额赤字到高收益——京瓷的海外活动
美国经营管理的问题点
制定企业理念，植入员工心中
海外事业成败的关键在于领导人的人格
“能干经理”常犯的错误
奋斗的中小企业的销售战略
世界通用的销售条件
销售战略之一：首先把公司的名字向社会渗透

销售战略之二：具有非常快速的开发能力
销售战略之三：持续提供比别的公司更优秀的产品
销售战略之四：在市场上有竞争力的价格
定价即经营，定价是领导人的职责
生意能否做成，由经营者的思维方式决定
销售战略之五：建立体制，保证客户要求的交期
销售的基本姿态就是对客户服务彻底
不管时代如何变迁，经营的原理原则岿然不动
如何满足复数客户
经商的最高境界是受到客户的尊敬
把卖不动的东西卖好，才是销售专家
商品普及、市场开发的五个阶段
为了发挥企业“飞行员”的作用
确切掌握每一项事业的实态
必须正确地看到经营的实态
分部门核算和“一一对应”的会计原则
问答：有关经营管理的Q&A
中坚企业领导人的条件
中坚企业成长发展的原动力
领导人的条件之一：必须时刻保持谦虚
领导人的条件之二：必须公平
领导人的条件之三：必须具备自我牺牲的勇气和精神
领导人的条件之四：遵循原理原则
领导人的条件之五：拥有创造之心
领导人的条件之六：具备勇气，襟怀坦白
领导人的条件之七：光明正大地追求利润
领导人的条件之八：认识到自己为什么会成为领导人
当今世界特别需要追求正道的领导人
向理想的经营者西乡南洲和大久保利通学习
《宛如飞翔》中的两人
鹿儿岛人对于西乡南洲和大久保利通的不同评价
从《南洲翁遗训》看政治和经营的共同点
西乡南洲所提倡的领导人的理想形象
领导人要做的无非三条
关注大久保利通，学习他的冷静与理性
两个极端兼备
小善是大恶

严于律己的另一个自己
企业成长战略
推荐序　一灯照隅　万灯照世
判断基准是哲学核心
MBA的缺陷
传统文化的局限
卓越的社会实验
前言
京瓷发展与经营的口号
第3届盛和塾全国大会首日讲话——1994年7月7日
提出经营口号的理由
“谦虚不骄，更加努力”（1977年）
“胸怀渗透到潜意识的强烈愿望和满腔热情，达成自己所设定的目标”（1978年）
如何使多元化的事业取得成功
灵活运用潜意识来拓展事业
“思维方式×热情×能力＝人生的结果·事业的结果”（1980年）
“实现新计划的关键在于不屈不挠、一心一意。因此，必须抱定信念、志气高洁、愿望强烈，一根筋干到底”（1982年）
“通过永无止境地追求各种可能性，来培养自身卓越的预见力”（1983年）
要点
企业家的思维方式是企业经营战略的基础
第10次日本证券分析师大会纪念演讲——1995年10月5日
对于战略的思考
支撑企业的本质要素
拓展海外业务的案例之一：收购仙童半导体公司的陶瓷封装工厂
拓展海外业务的案例之二：通过交换股份收购AVX公司
通信事业战略案例之一：第二电电
通信事业战略案例之二：移动电话事业
不能单纯用数字来判断企业的业绩
要点
京瓷的国际并购战略
关西商界俱乐部第140届例会演讲——1990年5月30日

京瓷是如何实施并购的：收购艾科的经过
为了将来的发展：与AVX合并的背景
“半导体乃产业之米”：与AVX合并的开端
视察AVX工厂的收获
接下来的悬案：关于合并方式及交换比率
为对方着想：设定股份交换比率
并购课题：如何应对日本国情
并购课题：如何应对美国法律
岂有此理？股份交换比率再次变更
并购的要诀：把“关爱”与“体谅”作为判断基准
要点
中小微型企业如何成长为大企业
第5届盛和塾全国大会首日讲话——1996年7月5日
企业为何必须成长
坚信“至诚所感，天地为动”
始于中小微型企业的众多京都企业
危机感和饥饿感是企业飞速成长的原动力
对于单一产品的危机感促成了多元化发展
从骨干企业蜕变为大企业
要点
创业的才智
盛和塾中部地区塾长例会讲话——1996年9月19日
能将稀松平常之事变为事业者便是事业家
物流部门的成功创业
钻研创新创造高收益
“门外汉的天马行空”造就了一批京都企业的榜样
京都企业掌门人共通的八大性格特征
大家一开始都是门外汉
多元化发展是稳步成长的必要条件
多元化发展所带来的安定与危险
踏遍险峻之路，方能磨砺自我
多元化发展的失败案例与难点所在
计如落子，由点及面
如何攀登“多元化发展”的山峰
企业的成长必须伴随人格的成长
要点
为何必须追求高收益

如何实现高收益经营：京瓷公司内部讲话——1999年8月19日
高收益企业：京瓷的起点
为了还债而提升利润率
水到渠成的“高收益目标”
必须实现高收益的理由1：为了强化财务体质
必须实现高收益的理由2：为了稳定将来的经营状态
必须实现高收益的理由3：为了用高分红来回报股东
必须实现高收益的理由4：为了用高股价来回报股民
必须实现高收益的理由5：为了拓展事业发展的选项
必须实现高收益的理由6：为了通过收购企业来谋求多元化发展
高收益型企业才能走的险棋：京瓷进军通信领域
高收益是制造型企业的勋章
多少税前利润率才算高收益
要点
全球化下的企业经营与公司治理
日经论坛“世界企业家大会”演讲——1999年10月7日
日企的管理现状
日企子公司与关联公司的管理模式
如何管理海外子公司
“把握人心”是企业管理的必要条件
将经营理念变为全员共有的信念
企业合并的理想方式
要点